

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

“La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín”

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magister en Educación

AUTOR

Eber William Aldana Guadalupe

Lima – Perú

2013

DEDICATORIA

*Dedico esta investigación a mis padres,
a mi familia entera, quienes son la razón
de mi vida y por el apoyo que me brindan
en todo momento para la obtención de logros
académicos y profesionales*

AGRADECIMIENTO

*Con especial deferencia a mis profesores de la
Universidad Nacional Mayor de San Marcos,
por sus acertadas enseñanzas y orientaciones
durante el desarrollo de la maestría.*

RESUMEN

La presente investigación titulada: “La gestión institucional y el clima laboral en las I. E. ‘Francisco Bolognesi’ y ‘Nuestra Señora de Fátima’ de La Oroya – Junín” es una investigación de tipo básico, porque los resultados enriquecen el conocimiento científico y es de nivel descriptivo, en razón que describe el comportamiento de dos variables de estudio. Asume el diseño correlacional debido a que establece una relación entre la variable gestión institucional y la variable clima laboral. La investigación se realizó durante el año 2011 en dos instituciones educativas de gestión pública: N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. La población estuvo conformada por 92 docentes y la muestra estuvo representada por 90 docentes, es decir la totalidad de la población, excepto dos profesores que no asistieron durante la aplicación del trabajo de campo. Mediante la técnica de la encuesta se aplicaron dos instrumentos (cuestionarios) a la muestra, tanto para recopilar información sobre gestión institucional como para clima laboral. Ambos instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos, atribuyéndoseles un aceptable nivel de validez; asimismo, se determinó la confiabilidad con el alfa de Cronbach, obteniéndose coeficientes de 0,721 y 0,856 para cada cuestionario que mide gestión institucional y clima laboral, respectivamente. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación estadísticamente significativa ($r = 0,056$, donde $p < 0,05$) entre la variable: gestión institucional, y la variable: clima laboral. Esto significa que el clima laboral que se da en un nivel medio no está en directa relación con la gestión institucional que, a su vez, también se da en un nivel regular en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. Lo mismo sucede entre las dimensiones de ambas variables: manejo de recursos y gerencia educativa; clima interpersonal y clima corporativo.

Palabras clave: clima institucional, manejo de recursos, gerencia educativa; clima laboral, clima interpersonal y clima corporativo.

ABSTRACT

This research entitled: "The management and institutional climate in the I. E. 'Francisco Bolognesi 'and' Our Lady of Fatima "La Oroya -Junín "is an investigation of basic type, because results enrich the scientific knowledge and is descriptive level, because that describes the behavior of two variables of study. Assumes correlational design because it establishes a relationship between the variable and the variable institutional management working environment. The research was conducted during the year 2011 in two educational institutions of governance: No. 31746 "Francisco Bolognesi" and No. 31519 "Our Lady Fatima "in the city of La Oroya, Yauli province, Junín. The population consisted 92 teachers and the sample was 90 teachers, the entire population, except two teachers who were not present during the application fieldwork. Using the survey technique applied two instruments (questionnaires) to sample, both to gather information on management to institutional working environment. Both instruments have been validated by expert opinion, attributing an acceptable level of validity, also The reliability with Cronbach's alpha, yielding 0.721 and 0.856 ratios for each questionnaire that measures institutional management and climate labor, respectively. The results of the Research shows no relationship statistically significant ($r = 0.056$, where $p < 0.05$) between the variable: institutional management, and variable working environment. This means that the climate work that occurs in a medium is directly relation to institutional management, in turn, also occurs in a regular level in institutions educational No. 31746 "Francisco Bolognesi" and No. 31519 "Our Lady of Fatima" La Oroya, Province Yauli, department of Junín. The same happens between dimensions of both variables: resource management and educational management, interpersonal climate and climate corporate.

Keywords: school climate, resource management, educational management, work climate and interpersonal climate corporate climate.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: “La gestión institucional y el clima laboral en las I. E. ‘Francisco Bolognesi’ y ‘Nuestra Señora de Fátima’ de La Oroya – Junín”, es producto de un trabajo realizado durante el año 2012 en 90 docentes de las dos instituciones educativas de gestión estatal. Es una investigación descriptiva correlacional no experimental.

La investigación surgió de la problemática observada en ambas instituciones educativas respecto al clima laboral y se quiso determinar en qué medida se relaciona con la gestión institucional que realizan los directivos de ambos planteles.

En ese sentido, partiendo de esta premisa se hipotetizó que existía una relación estadísticamente significativa entre la gestión institucional y el clima laboral en las dos instituciones educativas. No obstante los resultados rechazaron tal afirmación, no obstante se demuestra científicamente ausencia de relación significativa pero que sí presenta los componentes científicos.

La investigación se divide en cuatro capítulos, a saber: en el primero, se realiza una descripción del informe de investigación, la fundamentación y formulación del problema, el objetivo del estudio, la justificación del informe, los alcances y limitaciones y la justificación y formulación de las hipótesis, así como las variables de estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico conceptual. Aquí se consideran los antecedentes de la investigación: nacionales e internacionales. Asimismo, un amplio marco teórico con las dos variables: gestión institucional y clima laboral, obviamente con teorías que sustentan científicamente la investigación.

Seguidamente se presenta el tercer capítulo que corresponde a la metodología de la investigación, en donde se presenta la tipificación de la investigación, el diseño de investigación, la operacionalización de las variables, la estrategia para la prueba de hipótesis, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, la respectiva ficha técnica del instrumento y el procesamiento de la información. Finalmente, el cuarto capítulo está referido al análisis e interpretación de los resultados, la prueba de hipótesis, la discusión de resultados y la adopción de resultados. Complementariamente se insertan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

ÍNDICE

PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Fundamentación y formulación del problema	01
1.1.1 Problema general	03
1.1.2 Problemas específicos	03
1.2 Objetivos	04
1.2.1 Objetivo general	04
1.2.2 Objetivos específicos	04
1.3 Justificación del proyecto	05
1.4 Alcances y limitaciones	05
1.5 Fundamentación y formulación de hipótesis	06
1.5.1 Hipótesis general	07
1.5.2 Hipótesis específicas	07
1.6 Identificación y clasificación de las variables	08
1.6.1. Variable X:	08
1.6.2. Variable Y:	09

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	10
2.1.1 Investigaciones internacionales	10
2.1.2 Investigaciones nacionales	14

2.2 Marco teórico	17
2.2.1 Gestión institucional	18
2.2.1.1 Gestión	18
2.2.1.2 Principios de la gestión	20
2.2.1.3 La gestión institucional	21
1º Pensamiento sistémico y estratégico	22
Los hábitos del pensador sistémico	22
2º Comunicación y aprendizaje organizacional	25
2.2.1.4 Gestión de recursos humanos	26
2.2.1.5 Gestión de recursos financieros y materiales	27
2.2.1.6 Gerente educativo y la gestión institucional	29
2.2.1.7 Gestión organizacional eficaz	31
1º Visión institucional	33
2º Misión institucional	34
2.2.1.8 La gestión de la calidad en la organización	34
2.2.2 Clima laboral	37
2.2.2.1 Aspectos introductorios	37
2.2.2.2 Satisfacción y motivación laboral	39
2.2.2.3 Compromiso social laboral	40
2.2.2.4 Necesidades laborales en la organización	41
2.2.2.5 Satisfacción laboral	44
2.2.2.6 Características del clima laboral	47
1º El trabajo personal	47
2º La supervisión	48
3º Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	49
4º Administración	50
5º Comunicación	52
6º Ambiente físico y cultural	53
7º Capacitación y desarrollo	55
8º Promoción y Carrera	56
9º Sueldos y prestaciones	57
2.2.2.7 Dimensiones del clima laboral	58
2.2.2.8 Evaluación del clima laboral	59
2.3 Definición de términos	61

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipificación de la investigación	64
3.2 Diseño de investigación	64
3.3 Operacionalización de variables	65
3.4 Estrategia para la prueba de hipótesis	66
3.5 Población y muestra	66
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
1º Instrumento para observar sobre la gestión institucional	67
FICHA TÉCNICA:	67
2º Instrumento para observar sobre el clima laboral	68
FICHA TÉCNICA:	68
Explicación de la validez y confiabilidad de los instrumentos:	69
1º Validez de constructo	69
2º Confiabilidad	70
3.7 Procesamiento de la información	71

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis e interpretación de los resultados	72
4.1.1 Resultados de la variable: Gestión institucional	72
4.1.2 Resultados de la variable: Clima laboral	76
4.2 Prueba de hipótesis	81
4.2.1 Hipótesis general	81
4.2.2 Hipótesis específicas	82
4.3 Discusión de resultados	86
4.4 Adopción de resultados	89

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Manejo de recursos	73
Tabla 02: Gerencia educativa	74
Tabla 03: Gestión institucional	75
Tabla 04: Clima interpersonal	76
Tabla 05: Clima corporativo	77
Tabla 06: Clima laboral	78
Tabla 07: X: Gestión institucional – Y: Clima laboral	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Manejo de recursos	73
Gráfico 02: Gerencia educativa	74
Gráfico 03: Gestión institucional	75
Gráfico 04: Clima interpersonal	76
Gráfico 05: Clima corporativo	77
Gráfico 06: Clima laboral	78
Gráfico 07: X: Gestión institucional – Y: Clima laboral	79

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Fundamentación y formulación del problema

La provincia de Yauli del departamento de Junín tiene varias ciudades, entre ellas a La Oroya, localidad metalúrgica e importante por muchos motivos, siendo los más importantes el económico y el geográfico. Económicamente hablando, cuenta con un complejo metalúrgico, que procesa los concentrados de las minas de la empresa propietaria del complejo y por otro lado presta servicios a terceros. Geográficamente hablando La Oroya es un punto estratégico de interconexión entre los pueblos de la costa, la sierra y la selva; sin embargo es una de las ciudades más contaminadas del país. No obstante, al término del presente informe, el complejo metalúrgico en mención se encuentra paralizado debido al incumplimiento de responsabilidades de cuidado del medio ambiente.

En ese contexto, la educación básica viene atravesando por una crisis estructural, cuya calidad deja mucho que desear, por lo que el rendimiento académico de los miles de alumnos que estudian en las instituciones educativas de gestión estatal es deficiente.

En tal sentido, se ha venido observando ciertas deficiencias en lo que respecta la gestión institucional de los centros educativos, lo que se traduce en un factor más que estaría asociado al problema de la educación

en esta ciudad. Esto es, no se aprecia una buena gestión de parte de los directivos que puedan impulsar el desarrollo de la institución educativa y, en consecuencia, beneficie a los estudiantes en la medida que se mejore la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.

Por ejemplo, no se conforman equipos de trabajo de manera adecuada y óptima, que es uno de los indicadores de una adecuada gestión que beneficie a la organización educativa. Asimismo, la toma de decisiones, muchas veces, se hace de forma unilateral y sin la participación del pleno, es decir, del profesorado, de los administrativos, de auxiliares, entre otros. Asimismo, no se comunica de las acciones administrativas y de gestión que realizan ante la instancia superior, por lo que el personal no se entera de lo que ocurre al interior del centro en materia de gestión.

Ante esta situación los profesores reclaman a los directivos para que la gestión sea más transparente y se convoque a todos para la toma de decisiones que tienen que ver con la organización; no obstante, no se cumple estos pedidos.

Del mismo modo, se ha podido apreciar un deficiente clima laboral en algunas instituciones educativas, particularmente en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima”. Esto es, hay constantemente muchas riñas, peleas, críticas destructivas y denuncias entre docentes y trabajadores, lo que es un indicativo que muchos trabajadores no se sienten a gusto en su centro de trabajo, sencillamente porque no se respira un adecuado ambiente laboral.

El hecho de que muchos docentes no se sientan conformes en su centro de labores hace que no cumplan de manera eficiente ni efectiva su labor pedagógica, lo que estaría afectando la formación de los estudiantes en general.

Si bien la gestión institucional juega un papel preponderante en la educación de los alumnos, también lo es para el adecuado clima laboral de

los trabajadores de la institución, especialmente del personal docente que requiere de un óptimo ambiente para desempeñarse profesionalmente en beneficio de los miles de alumnos.

Consecuentemente, la presente investigación establece cómo se relaciona la gestión institucional con el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya.

1.1.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín?

1.1.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación existente entre el manejo de recursos y el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya - Junín?
- b) ¿Existe relación entre el manejo de recursos y el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya - Junín?
- c) ¿Cuál es la relación existente entre la gerencia educativa y el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya - Junín?

- d) ¿Existe relación entre la gerencia educativa y el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya - Junín?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Establecer la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación existente entre el manejo de recursos y el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.
- b) Establecer la relación entre el manejo de recursos y el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.
- c) Determinar la relación existente entre la gerencia educativa y el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.
- d) Establecer la relación entre la gerencia educativa y el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

1.3 Justificación

Mediante la investigación no solamente se conoce cuál es la relación entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín, sino que enriquece las teorías existentes respecto a la gestión educativa y el desempeño docente en un ambiente laboral acorde a sus requerimientos y las necesidades de los alumnos.

La investigación se realizó en momentos en que la educación en la ciudad de La Oroya viene dándose con deficiencias y dificultades como producto de una administración que mayormente se da de tipo vertical y de manera autoritaria. El estudio va a servir como fuente de información y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo de la educación.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación valida dos instrumentos de recopilación de datos: uno, referido a la gestión para instituciones educativas estatales y, otro, para obtener información sobre clima laboral, también para organizaciones educativas básicas.

1.4 Alcances y limitaciones

En ese sentido, los primeros beneficiarios van a ser los docentes de las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín, por cuanto se requiere que se mejore el ambiente laboral y la motivación del mismo para que los maestros se desempeñen de forma óptima en su quehacer pedagógico. Del mismo modo, de forma indirecta se beneficiarán a los alumnos quienes, al tener a sus docentes motivados y en un adecuado ambiente laboral, van a dar de sí mayor dedicación a la enseñanza y al aprendizaje de sus alumnos.

Durante el desarrollo de la investigación se han presentado algunas limitaciones o dificultades para su normal desarrollo, por ejemplo el hecho de que todos los integrantes no han aceptado, en un primer momento, responder los instrumentos de investigación; asimismo, la falta de tiempo suficiente para el estudio de campo y su posterior informe científico han sido limitaciones que se han afrontado y controlado a fin de no perjudicar el normal desarrollo de la investigación.

1.5 Fundamentación y formulación de hipótesis

Para la presente investigación se plantean las llamadas hipótesis correlacionales que, según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 128), estas hipótesis "... especifican las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales...".

Este tipo de hipótesis establecen relaciones entre dos o más variables de investigación, lo que demuestra que no existe causalidad entre una o más variables sobre una o más variables, es decir, solo se correlacionan. Por lo tanto, se asume que la gestión institucional se relaciona directamente con el clima laboral.

En ese sentido, se asume que el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 "Francisco Bolognesi" y "Nuestra Señora de Fátima" de La Oroya, departamento de Junín se relaciona con la gestión institucional. Al darse una óptima gestión institucional en ambas organizaciones, entonces se va a evidenciar un adecuado clima laboral entre sus trabajadores; directivos, docentes, administrativos, auxiliares, etc. Esta apreciación preliminar se hace sobre la base de la experiencia del investigador, como docente en educación básica y según comentarios de colegas docentes que constantemente hacen referencia al problema del clima laboral con relación a la gestión institucional que realizan los directivos de la institución educativa.

1.5.1 Hipótesis general

H_a : La gestión institucional se relaciona directa y significativamente con el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

H_0 : La gestión institucional no se relaciona directa y significativamente con el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

1.5.2 Hipótesis específicas

H_1 : El manejo de recursos se relaciona directa y significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H_0 : El manejo de recursos no se relaciona directa ni significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H_2 : El manejo de recursos se relaciona directa y significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H_0 : El manejo de recursos no se relaciona directa ni significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H₃: La gerencia educativa se relaciona directa y significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H₀: La gerencia educativa no se relaciona directa ni significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H₄: La gerencia educativa se relaciona directa y significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H₀: La gerencia educativa no se relaciona directa ni significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

1.6 Identificación y clasificación de las variables

1.6.1. Variable X:

Gestión institucional

a) Por su naturaleza	Pasiva
b) Por el método de estudio	Cuantitativa
c) Por la posesión de la característica	Continua
d) Por los valores que adquieren	Politomía

1.6.2. Variable Y:

Clima laboral

- | | |
|---|--------------|
| a) Por su naturaleza | Pasiva |
| b) Por el método de estudio | Cuantitativa |
| c) Por la posesión de la característica | Continua |
| d) Por los valores que adquieren | Politomía |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Pérez (2002) elaboró la tesis doctoral titulada: “Imagen y alternativas para mejorar la calidad de la educación básica en el Estado de Táchira”, el cual presenta las siguientes conclusiones:

La estrategia que mejor se adoptó a esta investigación fue combinando con la investigación documental y de campo. Se utilizaron diversos análisis que permitieron conocer que en Venezuela, y particularmente en el Estado Táchira, la Educación Básica está en crisis, y los datos obtenidos dieron una imagen del sistema educativo, de crisis educacional: planta física deteriorada e improvisada en locales no aptos; carencia de materiales didácticos, hasta la clásica tiza falta en muchas aulas; bajos sueldos y pagados a destiempo que desmotivan e influyen en el desempeño docente, reflejándose en la baja calidad educativa; se imparten clases memorísticas, continuando aún la práctica del apuntismo.

Un factor de la calidad educativa, son los supervisores, que brillan por su ausencia, y cuando evalúan una institución educativa es para

desmotivarlas. De los resultados obtenidos se puede concluir que los docentes, ejercen sin tener el título profesional, están muy desmotivados por el bajo sueldo; además el clima laboral y la infraestructura atentan contra su desempeño y autoestima; se privilegia al medio urbano y se margina al rural en el servicio educativo; aceptan pero con cierta resistencia (al cambio) innovaciones como el Proyecto Pedagógico de Plantel y el Proyecto Pedagógico de Aula.

Lovelace (2002) realizó una investigación titulada: “Gestión y organización del Centro Escolar ante los cambios sociales y culturales”, la misma que fue presentada en el Seminario: “La formación del profesorado en Educación Intercultural”.

Las conclusiones del estudio dan cuenta que las acciones que se promuevan en las instituciones escolares se deben enmarcar en políticas educativas que establezcan y den sentido a decisiones acerca del modelo de sociedad que se quiera instaurar. Es en este contexto donde se debe interrogar sobre si se pretende realizar políticas integradoras de los inmigrantes o sólo realizar asimilaciones o exclusiones de estos grupos. En este sentido merece la pena reflexionar acerca del papel que se le va a asignar a la escuela en todo este proceso y si se van a favorecer modelos y estructuras escolares tendentes a la consecución del éxito escolar para todos o la educación ejercerá de manera prioritaria su papel de filtro y marginación de determinados sectores de la población.

Por su parte, Nevo (2004), desarrolló una investigación titulada: “Gestión, evaluación interna y externa de Centros Educativos”, donde luego de 4 años de trabajo en aquel estudio cuasi experimental llega a las conclusiones siguientes:

La mejor manera de que el personal del centro comprenda el significado de la evaluación es a través de la distinción de lo que es descripción y lo que es valoración o juicio. Los estudiantes y su

rendimiento no deberían ser el único objeto de la evaluación escolar. Los resultados o impactos no deberían ser lo único que se examina cuando se evalúa un programa, un proyecto o cualquier otro objeto escolar. La evaluación del centro debe tener tanto la función formativa como la sumativa, proporcionando información para la planificación y el perfeccionamiento, así como para la certificación y la rendición de cuentas. No se puede juzgar de manera razonable la calidad global de un centro escolar con un sólo criterio, o incluso por criterios múltiples, ni se necesita hacerlo así.

Marcano, Pirela y Franco (2000) desarrollaron una investigación titulada: “Evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de III etapa de educación básica”, cuyas conclusiones reportan una escasa participación del personal docente en la elaboración del Plan Anual del Plantel; no se identifican objetivos y metas, estrategias en forma coordinada, conjunta entre actores del proceso educativo; hay ausencia de un plan anual consolidado; existe ausencia de un manual de funciones y tareas; así como del organigrama; falta de coordinación para la ejecución de actividades; desconocimiento del personal docente de los estándares para evaluar el desempeño y escasa supervisión de las actividades, procesos y áreas por parte del personal directivo.

Por su lado Sander (2006) en su investigación titulada: “Gestión educativa y calidad de vida de los estudiantes”, da cuenta que la nueva realidad internacional que se configura a principios de la década de transición hacia el siglo XXI, está acompañada de una renovada preocupación por la promoción de la calidad de vida y de educación, por la aplicación de los principios de libertad y equidad y por la adopción de la democracia como camino político para la construcción y reconstrucción permanente de la civilización humana. A la luz de estos conceptos y partiendo de la premisa que todo proceso de civilización está asociado a la concepción e incorporación de valores, conocimientos y prácticas educativas, la atención inmediata del

presente estudio se vuelca hacia la presentación e interpretación crítica de las teorías organizacionales y administrativas adoptadas en la educación contemporánea. El estudio concluye con la defensa del pensamiento crítico y la acción participativa en la sociedad y la educación como instrumentos efectivos para la construcción de un mundo más libre y equitativo basado en un concepto integral de calidad de vida humana.

Olaz Capitán (2009) realizó un estudio titulado: “Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias”, concluye que el clima es, en principio, una cuestión “ajena” a la tarea que esté realizando el individuo, dado que pueden observarse diferentes sensaciones de clima en personas que desarrollan el mismo trabajo, y es que la percepción que de la realidad albergan las personas, puede no ser consciente en muchos casos y, en otros, estar distorsionada por otra serie de elementos contaminantes. El análisis del clima laboral debe concebirse, más que como un estado, cercado en el tiempo, como un proceso dinámico que varía en función de unas coordenadas espacio-temporales, sin que por esto pueda asegurarse una proyección del mismo, aún en el corto plazo. Por ello, desarrollar la capacidad de anticipación a situaciones adversas y comprometidas, permitirá amortiguar la degradación del mismo, mediante el tratamiento preventivo de los síntomas y, lo que es más importante, entender qué variables se encuentran intervinientes.

Según el estudio, la definición de un modelo de gestión por competencias ayuda a la construcción de una dinámica organizativa y de gestión de recursos humanos, explicitando los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentra en la organización, dirigiendo sus comportamientos, remarcando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye notablemente a la búsqueda de un clima laboral satisfactorio. La aportación, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea de que tanto el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el significado del grupo

como la apreciación personal del individuo (escenarios del clima laboral) pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que una organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven. Este análisis polisémico permite, por otro lado, enriquecer el caudal semántico del diagnóstico y del tratamiento del clima laboral.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Buitrón (2006) presentó una investigación titulada “La gestión administrativa para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la Urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita” para optar el grado académico de Doctor en Educación por la Universidad Nacional Federico Villarreal. El objetivo del estudio fue comprobar si la gestión administrativa es un factor que se relaciona con la calidad educativa de los centros educativos; con este propósito se seleccionaron tres instituciones educativas del mencionado distrito con la totalidad del personal directivo, administrativo y docente, se aplicó un cuestionario para evaluar la gestión administrativa y otro para evaluar la calidad educativa; posteriormente se correlacionaron la puntuación de la muestra.

Las conclusiones del estudio demuestran que en un 50% los encuestados consideraron que algunas disposiciones ministeriales son distorsionadas debido a que no se incluyen correctamente en las normas internas de los centros educativos estatales de la urbanización Los Ficus. En ambos instrumentos se encontró una correlación alta y positiva lo que constató empíricamente las relaciones entre gestión administrativa y calidad educativa.

Una investigación efectuada por Zavala (2000): “Propuesta de indicadores para mejorar la calidad educativa en el Colegio Mariscal

Castilla-Arequipa”, analiza la crisis educativa en general, y presenta estrategias que pueden revertir esta situación. Se centra en la descentralización que confiere autonomía para la toma de decisiones y para los actos administrativos, desde los más sencillos a los más complejos, llegando al proceso de descentralización para hacerla más eficiente y de calidad, en donde, los Proyectos Pedagógicos de Plantel constituyen un factor esencial para la calidad de la educación.

De los resultados obtenidos se puede concluir que los docentes, que ejercen sin tener el título profesional, están muy desmotivados por el bajo sueldo; además, el clima laboral y la infraestructura atentan contra su desempeño y autoestima; se privilegia al medio urbano y se margina al rural en el servicio educativo; aceptan pero con cierta resistencia (al cambio) innovaciones como el Proyecto Pedagógico de Plantel y el Proyecto Pedagógico de Aula.

De otro lado, Centeno (2003) en su investigación titulada “La gestión de los directores y su relación con la calidad de la educación que se ofrece en los centros educativos estatales de la UGEL N° 6 de Lima Metropolitana”, para optar el grado de magíster en la mención de Administración y gerencia social a la Universidad Nacional Federico Villarreal, llega a las siguientes conclusiones:

La gestión de los directores se correlaciona significativamente con la calidad de la educación en los centros educativos. Así, se ha podido determinar deficiencia en la calidad de gestión de los directores y, del mismo modo, de la educación que se ofrece en los centros educativos. En todo caso, hay una relación directa entre ambas variables.

Por su lado, Rincón (2005) realizó una investigación: “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”.

Las principales conclusiones a que se arribaron son: Entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Los datos relacionados al desempeño de los docentes nos permiten concluir que en la mayoría de los centros educativos del lugar existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está influenciado entre otros por el estilo de liderazgo de los directores. Que el estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional del director, que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. En tal sentido debido a los factores señalados el clima institucional es deficiente, el mismo que conlleva al rompimiento de las relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permita buscar mejorar la calidad educativa.

Huamacto(2001) realizó una investigación titulada: “Análisis de información que posee el docente de la ex USE N° 01 de Lima respecto al proceso administrativo”. La tesis fue presentada a la Universidad Nacional “Federico Villarreal” para optar el grado de Magíster en Docencia Universitaria.

Esta investigación concluye que la escuela es el marco específico de la tarea docente y el escenario típico de la vasta gama de las actividades del educador. La formación profesional en general se realiza en función del perfil profesional, instrumento que precisa las competencias y caracteres que debe poseer el egresado, los cuales deberá ser capaz de realizarlas. En el caso de la formación del docente, no puede descuidar el aspecto deontológico-normativo pues, es la base para el correcto desempeño de las funciones y para la defensa de sus derechos.

2.2 Marco teórico

La teoría de falsación de Popper

La presente investigación se funda en la teoría de la falsación o refutación de Popper, en el sentido de la validez de la hipótesis por falsación.

La propuesta de Popper es que la reflexión de la filosofía de la ciencia debe centrarse en torno a las teorías científicas; el rescate que se intenta realizar de la ciencia, la cual estaba hundida en el mar de las críticas a la inducción y a la verdad objetiva del conocimiento empírico. “Las ciencias son sistemas de teorías; y la lógica del conocimiento científico; por tanto, puede describirse como una teoría de teorías...” (Popper, 1962, p. 57).

El problema de la inducción nace del hecho de que no se puede afirmar algo universal a partir de los datos particulares que ofrece la experiencia. Por muchos millones de cuervos negros que se vean, no será posible afirmar que «todos los cuervos son negros». En cambio, basta encontrar un solo cuervo que no sea negro para poder afirmar: «No todos los cuervos son negros». Por esa razón Popper introduce el falsacionismo como criterio de demarcación científica.

Popper rechaza el verificacionismo como método de validación de teorías. Su tesis central es que no puede haber enunciados científicos últimos, es decir, enunciados que no puedan ser contrastados o refutados a partir de la experiencia. La experiencia sigue siendo el método distintivo que caracteriza a la ciencia empírica y la distingue de otros sistemas teóricos. “Las teorías son redes que lanzamos para apresar aquel lo que llamamos [el mundo]: para racionalizarlo, explicarlo y dominarlo. Y tratamos de que la malla sea cada vez más fina” (Popper, 1962, p. 57). Quiere decir que las teorías van cambiando, deben tener esa posibilidad siempre, ya que las teorías nunca son verificables o demostrables, pero sí pueden ser refutadas o falseadas.

Planteadas las cosas de esta manera, lo que hace la razón científica es construir sistemas teóricos, esto es, siguiendo la metáfora anterior, una red con la que capturaremos el mundo, lo explicaremos, dominaremos y transformaremos. De este cambio epistemológico sigue el discurso de muchos científicos que dicen que esta es la mejor teoría que tenemos por el momento, nada absoluto.

En ese sentido, los resultados de la presente investigación van a servir para un determinado momento y para un determinado sector de la sociedad, en este caso, las instituciones educativas “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la provincia de Yauli, departamento de Junín.

Popper propone un método científico de conjetura por el cual se deduce las consecuencias observables y se ponen a prueba. Si falla la consecuencia, la hipótesis queda refutada y debe entonces rechazarse. En caso contrario, si todo es comprobado, se repite el proceso considerando otras consecuencias deducibles. Cuando una hipótesis ha sobrevivido a diversos intentos de refutación se dice que está corroborada, pero esto no nos permite afirmar que ha quedado confirmada definitivamente, sino sólo provisionalmente, por la evidencia empírica.

2.2.1 Gestión institucional

2.2.1.1 Gestión

Semánticamente, gestión significa conducción u orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo. Técnicamente, se la entiende como el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograr los propósitos establecidos.

Para Alvarado Oyarce (2001:54), la gestión puede entenderse como: “La aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y

procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales”.

Por su parte La Serna (2002:32) menciona: “La gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos o propósitos a alcanzar”.

En concordancia con las definiciones expresadas, se puede identificar un aspecto estratégico y otro operativo de la gestión. Lo estratégico se refiere a los objetivos definidos, es decir, a los propósitos a alcanzar y lo operativo está relacionado con la ejecución de las actividades. Tenemos entonces que la gestión es la realización de acciones que conducen al logro de objetivos, es decir a obtener un resultado propuesto.

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles.

Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia.

Para Arana (2001:79), la gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Institucional. Las acciones de conducción deber ser planificadas.

2.2.1.2 Principios de la gestión

A continuación se presentan ciertos principios, en opinión de Arana, que se deben considerar en la gestión educativa:

Gestión centrada en los alumnos: La educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. Por tanto, todas las acciones de conducción o dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional.

Jerarquía y autoridad claramente definidas: Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

Claridad en definición de canales de participación: Para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.

Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización: Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su

ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

Coordinación fluida y bien definida: Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.

Transparencia y comunicación permanente: Todas las acciones que se realicen a nivel de institución educativa deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.

Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo: El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales (Arana, 2001:118).

2.2.1.3 La gestión institucional

De una manera simple, puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo.

Para completar la definición de gestión que se está elaborando pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles, pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados, pues la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

1º Pensamiento sistémico y estratégico

Podemos entender el pensamiento sistémico como la capacidad de comprender las relaciones entre los diversos componentes de un sistema organizacional que obtiene resultados deseados e indeseados. Deming (1994:48) insiste que solo existe un sistema cuando sus componentes se relacionan para buscar un fin común. Es decir, sin un fin común no habría sistema, lo que implica que nada más habría una serie de componentes desunidos y hasta competitivos individualmente. Teniendo en cuenta esta definición de sistema de Deming, el pensador sistémico ve los patrones y las estructuras de la organización a través del tiempo desde arriba sin perder de vista los detalles de los procesos, los recursos y las personas que la componen.

Los hábitos del pensador sistémico

El pensador sistémico busca fundamentalmente comprender el sistema y actuar en los puntos de mayor apalancamiento. Para tal fin, es esencial desarrollar los siguientes hábitos (Costa, 2000:34):

- Busca comprender la película completa, más que ciertas escenas.
- Cambia la perspectiva para aumentar su comprensión.
- Busca las interdependencias.
- Identifica relaciones complejas de causalidad.
- Comprende y considera las maneras como los modelos mentales afectan la realidad actual y el futuro.
- Aflora y pone a prueba los supuestos.

- Considera las consecuencias a corto y largo plazo de las acciones.
- Encuentra dónde afloran las consecuencias no intencionadas.
- Se enfoca en la estructura, no en las culpas.
- Mantiene la tensión proveniente de la controversia y la paradoja sin tratar de resolverla rápidamente.
- Utiliza su comprensión de los patrones, las estructuras y modelos mentales del sistema para ayudar a identificar las acciones de mayor apalancamiento.
- Monitorea los resultados y consistentemente realinea las acciones de acuerdo con la necesidad.
- Aplica los hábitos mentales recomendados (Costa, 2000:35).

El pensador sistémico busca comprender a cambio de culpar, ya que sabe que las culpas traen consecuencias negativas para la organización y la gente. La comprensión de la dinámica de la organización en comparación con su visión de futuro es el objetivo del pensamiento sistémico. El aprendizaje es el objetivo principal, ya que sin aprendizaje estamos condenados a hacer lo mismo y a obtener lo mismo.

El pensamiento lineal es lo opuesto al pensamiento sistémico. Pensamos linealmente cuando buscamos culpables o cuando, en general, buscamos la causa inmediata de algún evento. Es casi como cuando un niño dice que le pegó a otro porque el otro le pegó. Si se cree en las causas inmediatas como lo generador de los eventos, buscaremos arreglos rápidos como castigar al culpable con sanciones,

indiferencias, aislamiento y críticas, tal como las mismas naciones de las Naciones Unidas interactúan a través de sus políticas y sus diplomáticos. El pensador lineal no alcanza a ver las consecuencias no intencionadas posibles de sus acciones, ni tampoco las limitaciones lógicas y naturales que otros sistemas impondrán en las acciones lineales implementadas. Vemos a diario el pensamiento lineal cuando un conductor bloquea la intersección de dos vías, cuando un pasajero de avión reclina su respaldo sin observar al de atrás, cuando un padre castiga a su hijo por alguna conducta sin pensar que su hijo pueda aprender a castigar a otros, cuando una persona compra productos que contaminan o tienen componentes no reciclables, cuando un jefe culpa al vendedor por las bajas en las ventas, cuando una persona hace una dieta específica durante 15 días o se hace una cirugía para bajar de peso en poco tiempo, o algo tan sencillo como cuando una persona critica, culpa o castiga a su pareja buscando la sumisión temporal. El modelo médico y el sistema de salud occidental en la actualidad se basan en el pensamiento lineal porque se enfoca en el tratamiento de síntomas indeseados y desconoce la integración entre la salud corporal y emocional de las personas.

La disciplina del pensamiento sistémico requiere diferenciar entre los eventos resultantes de la organización (empresa, familia, ciudad, etc.), los patrones de comportamiento de los actores del sistema (ausentismo, participación, sentimientos, ventas, etc.), las estructuras elegidas y no elegidas del sistema (recursos, diseño del espacio físico, procesos, equipos de trabajo, cronogramas, 24 horas por día, etc.), y los modelos mentales que cohabitan en la organización.

Ahora bien, el pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la situación a encarar. Lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder. A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión

educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y calidad (Gutiérrez, 2001:121).

2º Comunicación y aprendizaje organizacional

Para Lepeley (2001:125), "... la esencia de las nuevas formas de organización es la formación de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje".

En la institución educativa se deben dar procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, sensibilidades y esquemas de observación. Habrá aprendizaje en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción, y que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados.

Cuando las personas comienzan a mirar "para ver de nuevo" el mundo de una forma más intensa empieza a desarrollar nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones deseadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, los cambios introducidos se quedarán en la superficie, en la conducta externa, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos. El aprendizaje es esencial para la planificación estratégica y ésta es a su vez la semilla de la transformación educativa. La gestión es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

2.2.1.4 Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos (GRH) se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la gestión de recursos humanos funciona de modo correcto, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados (Schein, 2003:78).

La GRH implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas organizaciones llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector al que pertenezca.

Para Solorza (2001:121), "... existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GRH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común, la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GRH".

Las organizaciones que aplican la GRH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales.

Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

El último elemento de la GRH implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no sólo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial.

2.2.1.5 Gestión de recursos financieros y materiales

Las instituciones educativas privadas son organizaciones empresariales que, a la vez que brindan un servicio público en materia de educación, se rigen bajo un sistema empresarial donde los recursos financieros juegan un papel preponderante.

En ese sentido, los ingresos económicos que perciben por diversos conceptos, entre ellos por concepto de pensión de enseñanza, constituyen fuente importante para mantenerse en el mercado competitivo y brindar el servicio respectivo.

Por ello, los recursos financieros en las instituciones educativas privadas provienen del aporte de los padres de familia, quienes son

considerados como usuarios del servicio educativo que reciben sus hijos escolares.

Como bien lo precisa Delgado (2007:29), en noviembre de 1996 se promulgó el Decreto Legislativo N° 882, con el nombre de Ley de Promoción de la Inversión en Educación. Con ese dispositivo legal se ha pretendido establecer condiciones y garantías para promover la inversión en servicios educativos, contribuyendo a la modernización del sistema educativo, al mismo tiempo que amplía la oferta y la cobertura del mismo.

Según la misma fuente, la inversión privada en el Sector Educación cubre un bajo porcentaje de los centros educativos del país. Esto quiere decir que, según cifras oficiales a 1995, de un total de 8 millones 189 mil 567 alumnos, solamente 360 mil 101 son atendidos por centros educativos particulares.

Es cierto, por otra parte, que poner énfasis en la calidad educativa implica no escatimar esfuerzos por la inversión en equipamiento, infraestructura y personal docente calificado. Por eso mismo, no basta normar que las diversas entidades educativas particulares, tengan derecho a un crédito tributario por reinversión, equivalente al 30% del monto invertido. Nos parece que si alguna institución educativa decide utilizar sus excedentes, por ejemplo ingresos por recursos propios, para ampliar la infraestructura, mejorar el equipamiento o los laboratorios, debería haber exoneración tributaria.

En ese sentido, las instituciones educativas, como empresas privadas, se rigen bajo un sistema empresarial que tiene que ver con los recursos financieros que son la base de la consolidación. Como toda empresa, requiere obtener rentabilidad en un determinado tiempo, lo que debe invertirse para mejorar su sistema y hacerla más dinámica y óptima.

2.2.1.6 Gerente educativo y la gestión institucional

El término Gerencia, de acuerdo con Ruiz (Mendivil, 1999:101), se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

Por su parte, Ditcher (1990:97) expresa que la gerencia no es una vía en un solo sentido; y consiste no sólo en dar órdenes y esperar que se cumplan, sino, se debe considerar a los colaboradores como socios y no como subordinados. Un gerente inteligente, comprende que la gente desarrolla su más alto potencial cuando está motivado por crecer y desarrollarse. Por ello, el éxito del gerente depende del respeto, tanto del que da, como el recibido.

Es impropio hablar de gerencia educativa en una organización donde existe carencia de liderazgo e irrespeto a los valores individuales y grupales. Si la organización no posee un efectivo control o supervisión es incorrecto hablar de gerencia. En las instituciones educativas, el directivo o gerente es el supervisor nato y permanente del plantel, por ello, se constituye en pieza clave en la marcha de una escuela preocupada por lograr una educación de calidad.

Además del director, el gobierno de la organización de una institución educativa está presidido por la dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar. Evidentemente, que para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el gerente educativo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar sus capacidades y fortalezas básicas.

Por consiguiente, Mendivil (1999:119) propone dos paradigmas, el triángulo de la dirección y las cuatro capacidades, que solos o

separados no resultan una forma mágica para cumplir el rol del gerente. En el triángulo de dirección, el autor antes citado, identifica los componentes de las cualidades que debe tener un gerente o director como conductor del plantel, y que permiten describir y analizar su gestión. Estos son: lo referido a los conocimientos y la inteligencia e incluye la dimensión conceptual y práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada y general para interpretar y actuar, y la cultura de ideas que soportan su actuación.

El segundo componente o fortaleza, está relacionado con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación y los valores; y un tercer componente, identificado en el campo de las habilidades, aquí cobra importancia la creatividad, la iniciativa y la intuición. Además de estos componentes o fortalezas, debe contar con cuatro capacidades como son:

- Capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos y adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficios para la organización:
- Capacidad Interpersonal: refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir, sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.
- Capacidad Emocional: para desafiar situaciones y decisiones de riesgo que exigen osadía para actuar.
- Capacidad Técnica: que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión y en el sector en el que se desempeña.

Dentro de esta perspectiva, Requeijo y Lugo (López, 1996:123) afirman que, un gerente no es un funcionario con simples condiciones, requiere preparación, una clara conciencia profesional y un concepto

muy riguroso de colaboración y participación ciudadana. En este contexto, un buen gerente educativo es aquella persona con ideales elevados y habilidad práctica para lograr el funcionamiento armonioso de la institución educativa, tomar decisiones oportunamente y conciliar los diferentes intereses de la organización, para alcanzar los objetivos preestablecidos que inducen, a través de su gestión administrativa, a los subordinados como equipos de trabajo, a alcanzar los propósitos y metas de la organización educativa.

2.2.1.7 Gestión organizacional eficaz

La gestión organizacional, no sólo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Reyes (2005:137), menciona que “... para lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la gestión institucional educativa como una herramienta para crecer en eficacia, es decir en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos que no pueden darse por presupuestos”.

En los últimos años, sin embargo, se ha puesto el énfasis en el potencial de cambio que implica abordar a la institución escolar como un objeto total a ser gestionado, en el sentido de administrar o gobernar una variedad de procesos interrelacionados que acarrearán todos ellos profundas implicancias pedagógicas.

Las habituales desarticulaciones entre "lo pedagógico" y "lo administrativo", entre el aprendizaje que se produce en el aula y la vida cotidiana de la escuela, o entre ésta y "el afuera", entre otras, son puestas en tela de juicio a la hora de detectar los factores causantes de la ineficacia de los procesos escolares.

Entre tanto, Estrada (2003:19) precisa: "... la gestión institucional del centro educativo es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica. En ese sentido, la gestión institucional a través del PEI permite una mayor posibilidad de logros, en la medida en que se parte de la especificidad de esa institución y todo cuanto se realiza está en función de una identidad institucional, en el marco de lineamientos políticos generales".

"Ahora la calidad se convierte en exigencia, y la transformación en imperativo, no sólo porque la Ley de Educación así lo exige, sino porque la sociedad pone a la enseñanza escolar en tela de juicio, esgrimiendo acusaciones mucho más amplias de las que con justicia le corresponderían, y colocando a la escuela en el centro de una multiplicidad de demandas" (Pini, 2006:04).

Por su parte Vereau y Cojal (2004:38), afirman que el área administrativa y el área técnica pedagógica constituyen los sistemas de gestión de las instituciones educativas. Su carácter institucional no solo se refiere al reconocimiento social del cual son objeto las organizaciones educativas, sino también porque abarca un complejo de procesos cuya gravitación no se circunscribe ni limitan a un determinado aspecto o fenómeno del quehacer organizacional, sino que involucra y afecta al conjunto de la organización.

Lo institucional en este caso va más allá del reconocimiento social para proyectarse a los fenómenos y procesos que irradian al conjunto organizacional. De ello resulta de lo que suceda a nivel de los

fenómenos y procesos institucionales, gravita de una u otra manera en un sentido amplio o limitado sobre los procesos organizacionales restantes (Lapp, 2005:142).

En ese sentido, ningún proceso institucional, administrativo o pedagógico puede realizarse adecuadamente si se opera en un clima institucional adverso o si se enfrentan limitaciones en el ejercicio de las funciones básicas. Por esta razón, se trata de aspectos que hasta cierto punto se constituyen en condición necesaria y suficiente para el normal desarrollo de toda institución educativa.

“A las instituciones educativas "las hacemos cotidianamente" a través de nuestras prácticas pedagógicas y desde los distintos lugares, roles y contextos en los que nos encontramos. La gestión de la educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios. El aumento de esa capacidad de gestión, tanto desde el punto de vista pedagógico como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los nuevos y viejos problemas de la educación y los desafíos impuestos a la escuela por la complejización de su entorno” (Pini, 2006:05).

1º Visión institucional

Es la imagen de la organización proyectada hacia el futuro. La visión ideario se refiere al conjunto de principios y aspiraciones de la comunidad escolar basado en la evaluación de la realidad del entorno y de la capacidad de la escuela. La visión debe reunir las siguientes características para tener eficacia en la gestión institucional:

- Ser posible de hacerse realidad, es decir, que sus propuestas sean capaces de llevarse a la práctica.

- Ser un concepto claramente expuesto.
- Coherente en todas sus propuestas.
- Ajustarse a lo normativo, constitución y la normatividad esencial básica.
- Ser flexible al cambio social debido al conocimiento y a los avances tecnológicos.

2º Misión institucional

Se puede definir como un enunciado corto que establece el objetivo general de la organización viene a ser la razón de existir de la organización. Se refiere al beneficio que se pretende dar y sirve para definir las fronteras de responsabilidad. La misión es la responsabilidad existencial que nos compromete e impulsa para alcanzar la excelencia y que justifica y permite nuestra presencia en el mercado. Para ello se debe:

- Definir lo que es y hace la organización y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el servicio en términos de valor o beneficio que proporciona el beneficiario.
- Incluir los principales rasgos definitivos de la organización.

2.2.1.8 La gestión de la calidad en la organización

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la

gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión (Grupo Kaisen, 2006:05).

Según la fuente se deben tener en cuenta diversos principios que tengan que ver con la calidad hacia la mejora del desempeño de una organización; es decir, se trata de las organizaciones logren un éxito sostenido.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

El propósito de una organización es:

- Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y,
- obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas consideraciones, en relación con el desempeño global de la organización, pueden tener impacto sobre:

- la fidelidad del cliente,

- la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa,
- los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado,
- respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado,
- costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos,
- alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados,
- ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización,
- comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como participación en la mejora continua,
- confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización,
- habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como flexibilidad y velocidad de respuesta acordada conjuntamente a mercados cambiantes (Grupo Kaisen, 2006:07).

2.2.2 Clima laboral

2.2.2.1 Aspectos introductorios

El clima laboral viene a ser el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

En otras palabras, es el conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; Lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Se deja también fuera todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su “capital humano” a corto, medio o largo plazo. Esto permite concretar el clima, y las mejoras que puedan suceder a su medición y análisis, en aquellos elementos que tienen al mismo tiempo interés para el profesional (mejoran su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejoran el rendimiento de sus equipos). A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- **Flexibilidad:** el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarios o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- **Responsabilidad:** el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin

tener que consultar constantemente al supervisor y en la medida que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

- **Recompensas:** el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- **Claridad:** el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización.
- **Espíritu de equipo:** el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Según Alexis (2005:27), “Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran”.

2.2.2.2 Satisfacción y motivación laboral

Herzberg (1994:147) plantea que: "...la psicología de la motivación es tremendamente compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es realmente poco, que existe una enorme desproporción entre conocimiento y especulación, requiriéndose ideas que han sido puestas a prueba en numerosas empresas y otras organizaciones. Lo descubierto por estos estudios, corroborado por muchas otras investigaciones que utilizaron procedimientos diferentes, sugiere que los factores implicados en producir satisfacción en el trabajo son algo separados y distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo".

Irigoin (1996:73) por su parte sostiene: "Una persona competente en su trabajo debe adquirir conocimiento y desarrollar habilidades variadas para la toma de decisiones, solución de problemas y conflictos y para la negociación. Trabajar con competencias, es decir, con conocimientos, habilidades y actitudes en lugar del antiguo esquema de conocimientos y destrezas, parece ofrecer varias ventajas y se está extendiendo con fuerza en muchos países".

En ese sentido, Peretti (1997:63) sostiene que "La motivación es la energía que mueve a las personas a realizar sus esfuerzos laborales y productivos. La motivación de las personas es un recurso clave para que realicen sus labores de una manera eficaz, productiva y satisfactoria". Entre los principales elementos de motivación de las personas están los siguientes:

- El trabajo mismo, si es considerado por el trabajador como valioso para la realización de su persona.
- La supervisión, cuando es desempeñada de manera competente, justa y estimulante.

- La participación, si es relevante para su sentido de pertenencia y apreciada como valiosa para sus condiciones de trabajo.
- La comunicación, cuando es relevante para su sentido de pertenencia y la mejor ejecución de sus labores.
- La evaluación del desempeño, si está basada en metas claras y compartidas y da lugar a estímulos y recompensas adecuadas.
- La compensación monetaria, cuando es un reflejo del esfuerzo empeñado y de los logros y méritos alcanzados.
- La compensación no monetaria, si es considerada como valiosa para la mejora de las condiciones de vida.
- Los cambios en las condiciones de trabajo (horario, flexibilidad, ubicación, etc.) si son apreciados como valiosos para la calidad de la vida laboral, personal y familiar.

2.2.2.3 Compromiso social laboral

Brito (1996:135) advierte que: “Entendida como la oportunidad que tiene el Recurso Humano en salud a través de política, de acceder a su desarrollo, en función a sus necesidades, permitiéndose satisfacer cualitativamente los requerimientos exigidos para el ejercicio de sus desempeños de manera integral”.

Por su parte Mertens (1996:192) sostiene lo siguiente: “La política debe facilitar oportunidades a los recursos humanos en las organizaciones, deben utilizar las mismas para mantener posturas solidarias con la población, en un contexto democrático...”.

En tanto, para Queeney (1997:42): “Se plantea en este contexto el reconocimiento de dar visibilidad y lograr cambios, en los efectos de la escasez y la mala distribución de los recursos humanos. Las cuestiones administrativas, laborales, tomando criterios orientadores para la productividad eficiente y eficaz en el contexto de la descentralización de los servicios y principalmente buscando la calidad de la educación para que los recursos humanos se manifiesten con competencia técnica, humanizada y con calidez”.

En ese sentido, la política de recursos humanos en educación, debe llevar a cabo las acciones centradas en la realidad, que apunten a dar respuestas apropiadas a las necesidades de las personas. A través de procesos integrales incluyendo el ambiente y desarrolladas en los servicios educativos y comunidad en forma lógica, sistematizada; coherente con los postulados de políticas sociales de educación, trabajo y calidad de vida”.

En esta corriente, Cardona (1999:61) corrobora lo siguiente: “La política de recursos humanos en educación, debe contener acciones interdependientes con otros sectores y con los estamentos organizacionales más involucrados, como son el proceso educativo, la planificación y la administración o gestión de los recursos, por la multiplicidad de factores determinantes que intervienen para alcanzar su desarrollo y el nivel de salud que la población desea”.

2.2.2.4 Necesidades laborales en la organización

El aporte de López (2005:28) es importante sobre las estrategias a implantarse en el desempeño laboral. “La herramienta para planificar la organización y la fuerza de trabajo no es otra que la de aplicar de manera explícita los conceptos, herramientas y estrategias de planificación a estos factores. Se puede aplicar los siguientes pasos:

- Recorra a la misión, visión y valores de la empresa o institución como punto de partida.

- Especifique claramente los objetivos, estrategia y planes de la empresa, porque es a estos factores que debe adecuarse la organización.
- Considere los diversos escenarios que pueden presentarse.
- Tome en cuenta los procesos productivos y gerenciales que la empresa o institución deberá realizar para cumplir con sus objetivos, planes y estrategias.
- Evalúe o diseñe la estructura organizadora más conveniente para funcionar eficientemente.
- Considere las estructuras organizativas que pudieran resultar más adecuadas para los diversos escenarios y planes de contingencia.
- Prepare, preferiblemente con base en la experiencia y el mejor criterio gerencial, los índices de número de personas y calificación de los mismos para realizar las actividades necesarias.
- Recurra a indicadores promedios o de otras empresas competitivas como elemento de comparación.
- Realice sus estimaciones de personal necesario para cumplir con los objetivos planificados y requisitos de las operaciones.
- Planifique las acciones de implantación, cambio o evolución necesarias.

Arias (1992:82) sostiene lo siguiente: "...en la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y,

posteriormente, los departamentos de personal que eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales del empleo como admisión a través del contrato individual, registro en la cartera de trabajo, cálculo de las horas trabajadas, aplicación de medidas disciplinarias por el no-cumplimiento del contrato, etc.”.

“La competencia global ha alterado significativamente el campo de juego de las compañías, forzándolas a repensar sus estrategias y necesidades. Especialmente las relacionadas con la función y el valor de los recursos humanos. Al ya no contactarse con la orientación puramente funcional del pasado, los ejecutivos de alto rango esperan que los recursos humanos les sirva en una función empresarial que está ligada al éxito de su gestión” (Ojeff, 1996:7).

En tanto, para López (2005:25) “...la creatividad es el uso del ingenio y la imaginación para crear un enfoque novedoso de las cosas o una solución especial a un problema. La creatividad es un combustible esencial para las organizaciones inteligentes. Se hace indispensable para aquellos que deben dominar los requerimientos de un entorno complejo y en permanente cambio”.

Por su parte Guvenc (1992:32) precisa: “A la larga, el éxito o fracaso de una organización dependerá de sus recursos humanos y no de las restricciones impuestas por los problemas económicos, políticos, sociales o tecnológicos”.

La necesidad de ampliar y mejorar la calidad y relevancia de los procesos de formación del personal en las organizaciones en todos sus niveles, está promoviendo la búsqueda de alternativas para dar respuestas específicas a las necesidades de los servicios. Desde la perspectiva laboral emerge el enfoque de la competencia suscitando nuevos debates, promoviendo nuevas prácticas e induciendo a nuevos cambios y reformas en los sistemas educacionales, para adecuarlos a las nuevas necesidades y demandas de los servicios (Gallart, 1997:23).

2.2.2.5 Satisfacción laboral

Según Garvin (1998:35), los usuarios se inclinan por aquellos productos que poseen ventajas en las características de calidad que realmente valoran, sin sopesar el conjunto de factores de calidad que tenga realmente el producto. Un producto técnicamente perfecto si no satisface ninguna necesidad de mercado, es un producto de mala calidad, ya que nadie lo comprará y, por tanto, la empresa no podrá recuperar el capital invertido.

Por su lado Gale (1996:29) añade: “Se han producido en los últimos años una proliferación de estudios empíricos que tratan de corroborar cómo las empresas de un modo u otro a través de consultores, certificaciones o premios están tratando de aplicar o ser reconocidas como partícipes de la gestión de la calidad total. Muy particularmente participan de ésta aquellas empresas que son reconocidas como líderes en sus mercados o que aspiran a serlo.

Empresas que defienden las ventajas de la gestión de la calidad en función de valor añadido ante su entorno operativo (clientes, trabajadores y red de empresas involucradas en el proceso productivo), por lo que se caracterizan por haber optado por una cultura organizativa para la calidad total y cuyo objetivo es tener clientes leales y rentables. Y el concepto de lealtad se basa en el ofrecimiento continuo de valor por parte de la empresa y que constituye el nuevo factor crítico de compra por el cliente.

La introducción del concepto de calidad en las organizaciones es una preocupación en diferentes países desde hace muchos años. Con un particular interés en las dos últimas décadas.

En la actualidad, el concepto de calidad, ha evolucionado hacia el concepto de Calidad Total, cuyo indicador fundamental es la

satisfacción de las expectativas del cliente, los mismos que pueden ser externos o internos. Las expectativas de los clientes pueden ser:

- Implícitas o básicas.
- Explícitas, aquellas que exigen algunas especificaciones y requisitos.
- Latentes, aquellas que involucran un nivel de excelencia; por un valor agregado y no siempre esperado.

La escala de valores en este marco de calidad se resumen en tres variables: Mayor calidad, mayor rapidez y más económico, el cual se asocia con la cadena de producción para competir con otras prioridades empresariales como costos y productividad. Bajo este enfoque de satisfacer la exigencia del cliente fueron introducidos los conceptos de control de calidad y garantía de calidad.

Para Deming (1990:02), "la mejora de la calidad se consigue con el control estadístico de todos los procesos". Según Ishikawa, (1996:13), el control de la calidad es "desarrollar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Sin lugar a dudas este enfoque de calidad ha resultado exitoso para muchas empresas lucrativas, en términos de mayor rentabilidad. La aplicación de este enfoque de calidad en la prestación de servicios de salud, bajo el concepto de cliente; como el usuario de los bienes y producto; como el resultado de un proceso o actividad capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores, no tendría los resultados deseados, utilizando el mismo indicador de calidad medido por la satisfacción del cliente, puesto que en todo servicio de salud se encuentran impregnados el espíritu profesional y a nivel hospitalario el

espíritu institucional, dentro de un marco doctrinario coherente y adecuado (Saltar, 1998:23) en segundo lugar porque en los servicio de salud, no se comercializan, objetos sino está de por medio el ser humano.

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada trabajador, las distintas necesidades que tienen y por la que se los contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de operación y evaluación de los servicios que se entregan. El grado de satisfacción que experimenta el trabajador por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La medida de la satisfacción ha demostrado ser un instrumento útil para evaluar intervenciones de los servicios sanitarios porque proporciona información sobre la calidad percibida por los usuarios, valorar y monitorizar la calidad, disponibilidad y utilización de la atención sanitaria en general, identificando áreas problemáticas que podrían ser objetivo de futuras acciones.

El objetivo es construir un instrumento o modelo que ayude a la toma de decisiones de las instituciones públicas de salud, para mejorar la calidad de atención. Se fundamenta en que los sistemas organizacionales son percibidos por los trabajadores, a través de sus representantes, sus ejecutores directos y visibles: médicos y enfermeras, en el trato profesional recibido, el tiempo dedicado para su atención y las explicaciones recibidas.

Por ello, se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el usuario. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las

acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

“El prestigio y la imagen de la institución se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del usuario. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los usuarios y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos” (Dueñas, 2000:52).

2.2.2.6 Características del clima laboral

A continuación se presentan algunas características o aspectos importantes que deben darse en un adecuado clima laboral:

1º El trabajo personal

Está relacionado con las funciones y responsabilidades con las cuales se compromete el trabajador y los factores externos que influyen en el desempeño del empleado. Esta escala permite hacer una aproximación a características esencialmente individuales, donde la persona reflexiona y analiza su real desempeño y actitud frente a lo que hace y la eficiencia y productividad que demuestra.

En primera instancia cuando el trabajador entra a evaluar este tipo de categorías se enfrenta con situaciones que pueden pasar inadvertidas, tanto positivas como negativas como el sentirse aburrido, el tener libertad para hacer su trabajo, el creer que lo que hace no es interesante, quizás lo comenta con sus compañeros, pero rara vez efectúa una evaluación que pueda llegar a manos de los directivos y que éstos lleguen a tomar decisiones en pro del bienestar de sus empleados y por ende que trascienda a toda la organización.

Al evaluar el trabajo que se realiza, no al trabajador, la perspectiva cambia. El trabajo personal como categoría de análisis del clima laboral, entra a formar parte de todo un conjunto de factores que influyen en su desempeño, Duncan (2000: 192) afirma que “el punto de vista acerca del trabajador ha cambiado del de una criatura económica simple al de un ser humano más complejo en términos psicosociológicos que, sin embargo, recibe influencia de sus compañeros trabajadores y del ambiente en el cual lleva a cabo el trabajo”.

2º La supervisión

Esta característica distingue varios elementos y se relaciona directamente con la supervisión que el jefe tiene con el trabajador, entre ellos están: la confianza, la orientación, el valor del trabajo, la crítica, el respeto y la capacidad. Ahora bien, si en la anterior característica lo que prima es el trabajo personal, en la supervisión se comienzan a tejer relaciones del superior con el subordinado y a evaluar este tipo de relaciones, condicionadas igualmente al desempeño del trabajador.

En la supervisión entran en juego dos conceptos administrativos claves: la autoridad y el poder, que son ostentados por el jefe, y que resultan ser complementarios si se practican con el objetivo de que el trabajador logre una mayor eficiencia en lo que hace. Se puede ejercer el poder a través de la autoridad. Simon (citado por Duncan, 2000: 185) dice que “la autoridad es importante para las organizaciones por tres razones fundamentales: primero, hace valer la responsabilidad que el seguidor tiene ante los que ejercen el control; segunda, fomenta la pericia en la toma de decisiones, y tercera, permite la coordinación de las actividades”.

En ese sentido, supervisar significa estar atento al desempeño de cada trabajador y entender cómo la autoridad y el poder, empleados con fines de crecimiento y desarrollo del personal colaboran para que

la organización esté en armonía con sus propios intereses, permitiendo que la creatividad surja en cada trabajador. Steiner, citado por Martín (2001) afirma que las personas con índices altos de creatividad observan la autoridad como algo más convencional con una inclinación a la libertad, sin perder de vista la eficacia en su trabajo.

3º Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo

En esta categoría de análisis se tienen en cuenta características como: la comunicación entre áreas, la cultura del servicio, las metas, el espíritu de comunidad, la cordialidad y la amistad que trasciende las relaciones de trabajo.

El trabajo en equipo conduce al aprendizaje en equipo. Se trata de construir el conocimiento de forma colectiva en busca de mejorar, para el caso, la calidad educativa. Las competencias que cada trabajador demuestra en lo que hace, demandan compartir una misma visión. Una institución educativa puede ser vista como una empresa que como todas presta servicios y su deseo es hacerlo de la mejor manera, funciona como un sistema que encaja cada uno de sus elementos de tal forma que logre que el equipo funcione en armonía.

En tal sentido, se hace referencia al aprendizaje porque es en este proceso continuo y comprometido que se llega a tener y prestar servicios de calidad. Senge (2003: 296), define el aprendizaje en equipo como una disciplina característica de una organización inteligente que consiste en: “alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean”. Visto desde esta perspectiva el trabajo en equipo necesita del concurso y compromiso de todos y cada uno de los miembros de una organización. Al trabajar en equipo, la comunicación entre los trabajadores es tan importante como la que se establece dentro de las áreas o dependencias de la organización.

Entendida como un fenómeno social, una excelente comunicación permite que el trabajo sea cada vez más eficiente porque hace que se cree un ambiente propicio para el diálogo. Anzola (2003: 148-149) dice que “la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente ligadas. La cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas nos pueden acercar a la primera cuando se analizan con detenimiento”.

La importancia radica en que si los lazos comunicativos son eficientes, pueden llegar a comprenderse situaciones complejas que forman parte de la naturaleza de cualquier institución que está en constante cambio y mejoramiento continuo, máxime si se trata de una institución educativa, en donde la comunicación como lo expresa Nieto, (citado por González, Nieto y Portela, 2003: 108), “puede plantearse a tres niveles: interpersonal, intergrupales e interorganizativa”. La interpersonal es la que se da entre individuos que comparten en un espacio como es el centro escolar. La intergrupales se desarrolla a nivel de áreas que tienen un propósito común, por ejemplo, los grupos de investigación de una universidad. Y por último, la comunicación interorganizativa es un nivel que se concentra en las relaciones entre las áreas o dependencias que integran la institución.

4º Administración

En esta categoría de análisis se incluyen aspectos relacionados con la planeación estratégica, las funciones de cada puesto, los procedimientos, las normas, la calidad en el desempeño, la evaluación del personal y el sistema administrativo en general.

La administración de una institución educativa es un tema complejo, ya que al hablar del área de la educación por lo general se piensa en los estudiantes y los maestros, pero resulta ser un mundo lleno de particularidades que no se centra sólo en el proceso

enseñanza aprendizaje, sino que va más allá e involucra otra serie de factores para tener en cuenta.

¿Quién administra las organizaciones educativas?, ¿sobre quién recae la responsabilidad de brindar servicios de calidad?, ¿quién vela por el buen funcionamiento del centro educativo? Estos interrogantes conducen a analizar de manera conjunta las responsabilidades de los administradores de una institución educativa. Anzola (2003: 190-191) afirma que: Las organizaciones como grupo social, resultado de una decisión humana, buscan, a partir, de la estructura organizacional, cumplir funciones básicas como las de definir las relaciones, roles y estatus de todos los miembros, racionalizar la organización facilitando el cumplimiento de objetivos, asignar claramente responsabilidades, a la vez que determinar las jerarquías de autoridad y los mecanismo de control, establecer parámetros para la división del trabajo, delimitar la influencia de cada cargo, identificar la dinámica del poder, tomar decisiones acerca del nivel de centralización y coordinación establecida en la organización.

La planeación como en toda organización es un punto indispensable que se aborda para realizar cualquier actividad por sencilla que sea. La definición que plantea Martín (2001: 38) es clara para el propósito de la investigación sobre el clima laboral dice que es “un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable”. La educación es cambiante porque el mundo también lo es, y dentro de sus funciones está la de formar a las personas para que sean capaces de responder a las necesidades del medio desde sus profesiones u oficios.

Por ello, la planeación así concebida demuestra ser un proceso que asume la institución educativa como parte de la búsqueda continua

de la calidad, para lo cual necesita dar a conocer lo que se pretende desarrollar desde cada área y lo que se espera de cada trabajador. Por tanto la única forma de constatar si la planeación está bien estructurada y se logra, es que se conozca para que sea evaluada y retroalimentada por quienes trabajan en la institución. Se trata de que este proceso funcione de manera conjunta y armónica, por eso la importancia además de la existencia de la planeación estratégica, consiste en su divulgación y apropiación por parte de los trabajadores de la institución.

5º Comunicación

Esta característica comprendida como un fenómeno social inherente al ser humano, que se encuentra presente en todas sus manifestaciones, es pieza vital en las relaciones de trabajo y más aún en la articulación de un sistema educativo porque se distingue en varias direcciones y grupos: docentes, directivos, administrativos, estudiantes y padres de familia, todos ellos como parte activa de la comunidad educativa.

La eficiencia en la comunicación ayuda a generar un buen ambiente laboral ya que los trabajadores incrementan su productividad y optimizan su desempeño, además las relaciones internas logran ser mejores. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2000: 431) argumentan que “la clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos”.

Los mismos autores señalan que para facilitar que la comunicación sea eficaz se puede acudir a programas como la difusión de la información, la retroalimentación para los empleados y la asistencia personalizada al trabajador.

Un sistema como el educativo debe estar continuamente retroalimentado no sólo por sus trabajadores, también por sus estudiantes, egresados, padres de familia, la empresa, el mismo Estado y todo aquel que establezca relaciones con el centro escolar. Y son varias las ventajas que ofrecen las situaciones de retroalimentación, Sáez, Hoy y Miskel (citados por Nieto en González et al. 2003: 125) afirman que “generan indicaciones sobre el éxito de la comunicación y la comprensión de los mensajes; contribuyen a la automatización y simplificación de las comunicaciones futuras, y los receptores muestran mayor satisfacción”.

Consecuentemente, para que exista una adecuada comunicación, ésta depende también de que el clima laboral en general la favorezca, es decir que existan planes concretos y se tenga como política dentro de la institución. Se manifiesta como un eje fundamental que atraviesa todo el sistema educativo. Sin comunicación y menos si es ineficaz muchos de los procesos se ven afectados.

6º Ambiente físico y cultural

El ambiente en una institución incluye diversos factores que inciden de manera favorable o desfavorable en el desempeño de los trabajadores, entre los físicos se citan: los medios para hacer el trabajo, las condiciones de seguridad, las protecciones y el espacio físico. En cuanto al ambiente cultural se hace especial referencia a las conductas que presentan los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y las relaciones con sus compañeros, además de los valores que la institución promueve.

El ambiente físico y cultural en una organización del tipo que sea, recibe una especial atención porque se trata del bienestar inmediato de los trabajadores. Brindar un ambiente que responda a sus necesidades y responsabilidades propias de su cargo afianza a crear un clima laboral ideal. Trejo (2004: 31) afirma que debe ser: Un ambiente que

posibilite la construcción de relaciones interpersonales y de comunicación en donde prevalezcan el respeto a la dignidad natural del ser humano; propiciar la unión, integración y desarrollo del trabajo en equipo en donde sea reconocida la contribución y punto de vista de todos, en donde además, el mostrar la humildad y la apertura se traduzca en saber escuchar y aprender de todo y de todos.

Si se detectan deficiencias en el ambiente físico y cultural, son los trabajadores los directamente afectados y el costo que esto implica deber ser asumido por la organización. A partir de esta situación se adopta la política de prevención, unida a la de capacitación del personal sobre riesgos y manejo de situaciones complejas que estén afectando la tranquilidad de los trabajadores. En este proceso es importante contar con un sistema de información adecuado, no basta con saber que existen las condiciones de seguridad, que se cuenta con las protecciones necesarias para desarrollar el trabajo, o que existe una ley que lo protege contra el acoso, si esto no se comunica y se asegura la comprensión de cada tema.

Otro de los temas que aparece en escena en el análisis del ambiente físico y cultural es el que tiene que ver con el estrés. Es común escuchar que los trabajadores sufren de este mal, y las causas son diversas. El exceso de trabajo, las condiciones en que se realiza, las conductas discriminatorias o de acoso bien sea sexual o laboral, generan estrés que afecta de manera física y mental a la persona. Frente a esta situación y similares, Sherman, Bohlander y Snell (1999: 455), señalan que “las organizaciones necesitan emprender acciones para rediseñar e enriquecer los puestos, definir con claridad la función del empleado en la empresa, corregir factores físicos en el entorno y cualquier otra acción que ayude a reducir el estrés en el puesto”.

7º Capacitación y desarrollo

Una institución que busca la mejora en la calidad educativa se preocupa por tener personal calificado y además en todos los cargos: directivos, administrativos, docentes, personal de apoyo y de intendencia. Esto sin duda contribuye a que los servicios que presta la institución satisfagan cada vez más tanto al cliente interno como al cliente externo.

En tal sentido, se intenta que cada trabajador se capacite en temas relacionados con su área de desempeño, y logre articular la teoría con la práctica con el fin de ofrecer servicios de calidad. Hellriegel, Jackson y Slocum (2002: 358) afirman que “el propósito de los programas de desarrollo es mejorar las competencias de un empleado como preparación para futuros puestos”.

Definir cuáles son las necesidades de formación de la institución y de los mismos trabajadores, es una tarea con la que la organización se compromete, a partir de su misión y visión. La capacitación puede ir desde el desarrollo de prácticas simples, como el de contestar una llamada o atender a un proveedor, hasta ejercicios más complejos que involucran la innovación en las metodologías de enseñanza por parte los docentes o estudiar la mejor forma de evaluar a sus estudiantes. Por eso es primordial que la institución se ocupe de examinar con atención las necesidades de cada área de trabajo e identificar las debilidades en cada una de ellas, con el objetivo de brindar la capacitación de acuerdo con el análisis que se efectúe, y de esta forma responder a los intereses de los trabajadores y mejorar el desempeño en sus funciones.

Al respecto, Irizar, (2003: 37) sostiene que “la formación de las personas es determinante, tanto individual como continua a lo largo de la vida profesional, considerándose que el valor añadido que cada

individuo aporta a su trabajo depende de su motivación y conocimientos”.

8º Promoción y Carrera

Para ascender en una institución del sector educativo la experiencia, el desarrollo profesional y la trayectoria tienen un valor muy estimable, es decir que resulta significativo para el centro escolar contar con talento humano que se distingue en estos tres aspectos mencionados, que aprovecha la institución para mejorar la calidad en los servicios que ofrece.

Por tratarse del área de la educación, en donde el contexto es cambiante y la era del conocimiento y sus avances es una constante, las organizaciones requieren establecer políticas que sean comprendidas por los trabajadores. La categoría de promoción y carrera es fruto de la capacitación y desarrollo que se implementen para los empleados de la institución. Sin lugar a dudas entre más y mejor esté preparado el trabajador para afrontar nuevos retos se progresa en la calidad en el servicio, el éxito depende del empeño e interés que le imprima a su trabajo y quehacer cotidiano. Millán, Ramírez y Rivera, (2002: 39) presentan como retos para valorar a los profesores y al personal de apoyo los que se mencionan a continuación:

- Demostrar, mediante las conductas de los líderes, el compromiso hacia los profesores y hacia el personal de apoyo.
- Proporcionar reconocimientos que vayan más allá de las compensaciones normales establecidas, tales como “el profesor del año” o eventos de este tipo.

- Proporcionar oportunidades de desarrollo y de crecimiento dentro de la misma organización.
- Compartir el conocimiento organizacional para que los profesores y el personal de apoyo puedan servir de la mejor manera a los alumnos.
- Crear un ambiente que fomente la creatividad.

En las instituciones educativas, las promociones se dan si se comparte la visión de preparar a su personal y cualificarlo, pues esto redundaría en beneficios para el sistema. Un trabajador competente hace crecer a una organización y es reconocido por la misma. Si sucede lo contrario se convierte en un empleado más que no tiene aportes significativos ni para su desarrollo como profesional, ni para la institución.

9º Sueldos y prestaciones

El sueldo se define como todo lo que recibe el trabajador como retribución por los servicios prestados a un empleador. Gómez-Mejía et al. (2000) definen las prestaciones como recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias. Y por último están los incentivos que enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.

Indudablemente esta categoría es una de las más complejas de abordar en el estudio sobre el clima laboral, porque toca fibras que para el trabajador son vitales, su sobrevivencia y estabilidad económica dependen de lo que devengue. Hellriegel et al. (2002: 366) dicen: Tres factores que hacen desmerecer las opiniones de equidad son: ingresos bajos, confidencialidad en los sueldos y grandes diferencias salariales entre el director general y otros ejecutivos en la cúspide y los empleados de los niveles más bajos. Los empleadores deben evitar

estos problemas y ofrecer prestaciones generosas para atraer y retener los mejores talentos.

2.2.2.7 Dimensiones del clima laboral

Olaz (2009:12), en un intento por mostrar una visión complementaria a los tradicionales modelos explicativos, configura en torno a cuatro escenarios que ayudarían a medir el clima laboral de una organización: el *contexto organizativo*, el *contenido del trabajo*, el *significado del grupo* y la *apreciación personal del individuo*, cada uno de éstos con su particular resonancia:

- *Contexto organizativo*: recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.
- *Contenido del trabajo*: toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, el dimensionamiento de plantillas y la carga de trabajo asociada.
- *Significado del grupo*: planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.
- *Apreciación personal del individuo*: se imbrica con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas —que, por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse

extensivas al grupo y al resto de la organización— entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.

Ahora bien, y debido nuevamente a la dificultad teórico-práctica por mensurar este impacto, se hace clave trascender los citados escenarios representados —a través del análisis de las variables subyacentes— sin desatender, por otro lado, la atención al conjunto de *síntomas asociados*, que no son sino expresión de las fuentes de conflicto tácitas o expresas de la degradación del clima laboral organizativo (Haro, 2004: 8-17).

2.2.2.8 Evaluación del clima laboral

Una evaluación del clima laboral actual es el primer paso vital para lograr mejoramiento. Un grupo de trabajo puede medir su propio clima usando una corta encuesta: la Evaluación del clima del grupo de trabajo (ECGT).

El clima del grupo de trabajo se mide de acuerdo con las percepciones de cada integrante del grupo. La ECGT consiste en ocho percepciones del clima, las cuales, de manera conjunta, miden el clima del grupo. Aunque la ECGT mide principalmente el clima del grupo de trabajo, también facilita que los integrantes del grupo entablen conversación sobre su clima en particular para que, juntos, puedan encontrar formas de mejorarlo. La ECGT fomenta un proceso participativo, es decir, los integrantes del equipo, incluido el administrador, primero responden a la encuesta individualmente y después discuten los resultados y toman medidas al respecto de manera conjunta (Stringer, 2002).

Un clima de grupo de trabajo positivo es un resultado intermedio principal de los esfuerzos de desarrollo del liderazgo y la administración

por mejorar el desempeño de los administradores y sus grupos de trabajo. Al dar seguimiento a la línea de base y a los cambios en el clima del grupo de trabajo. La ECGT aporta una contribución importante al monitoreo de las mejoras de los líderes y administradores para fortalecer la prestación de servicios de salud en los países en desarrollo. El uso de esta herramienta por parte de Management Sciences for Health muestra de manera constante una asociación entre los cambios positivos en el clima del grupo de trabajo y el logro de los objetivos del grupo de trabajo para mejorar la prestación de servicios en la organización.

Para Perry et al. (2005) dado que el clima del grupo de trabajo es afectado por las acciones del administrador y los integrantes del grupo de trabajo, al mejorar el liderazgo administrativo y las prácticas operacionales mejorará el clima. De acuerdo con las deficiencias detectadas por el proceso de la ECGT, los grupos de trabajo podrían emprender las siguientes actividades: conocerse mejor unos a otros mediante eventos rutinarios o periódicos programados durante horas hábiles o después de éstas; aclarar expectativas mutuas en cuanto al desempeño del trabajo; definir y alinear el grupo de trabajo en torno a los objetivos y las aspiraciones en común; inspirar a los integrantes del equipo reconociendo sus logros; programar reuniones con regularidad para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje; fortalecer los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo; monitorear los avances; y usar los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor. Independientemente de las medidas que tomen los administradores u otros integrantes de un grupo de trabajo, éstos deben comunicarse eficazmente entre sí en formas que fomenten entendimiento y aprendizaje.

2.3 Definición de términos

Administración

Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas. Proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia sus metas.

Administración educativa

Realizar acciones administrativas en el campo de la educación, ya sea en las instituciones educativas o afines.

Calidad

Conjunto sistémico e integral de elementos que conforman las características de una entidad y le confieren la aptitud para satisfacer los requerimientos o necesidades explícitas o implícitas que son objeto de sus funciones.

Clima laboral

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Docente

Profesional de la educación. Se encarga del aprendizaje de los sujetos a través de un proceso de enseñanza y en donde intervienen recursos manejables por el docente y por el alumno con orientación pedagógica.

Educación

Es el desarrollo físico, mental y social del individuo a través de la instrucción, el estudio y las influencias ambientales, conocimientos, actitudes y habilidades, adquirido por estos medios.

Efectividad

Cuantificación del logro de la meta. Puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea.

Eficacia

Capacidad para lograr un determinado fin, empleando diversos medios posibles. Está relacionado con la utilización de recursos, en forma óptima, para el logro de objetivos.

Eficiencia

Etimológicamente proviene del latín eficiencia: acción fuerza, virtud de producir. Se define a la eficiencia como el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Gestión

Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

Gestión institucional

Actividades administrativas de la institución que se desarrollan con la finalidad de mejorar la calidad de gestión y la educación que se brinda.

Gerencia

Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Motivación

Son factores, impulsos internos y fuerzas externas capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Organización

Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un

organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Satisfacción

Asociada a la sensación de sentirse contento con algo que se logra o se tiene. Es sentirse conformes respecto al servicio educativo que reciben los alumnos.

Servicio

Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas.

CAPÍTULO III

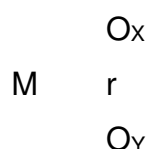
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipificación de la investigación

El estudio pertenece al tipo de investigación básica debido a que va a enriquecer el conocimiento científico en la medida que se demuestre la relación existente entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. Es de nivel descriptivo, en razón que describe el comportamiento de dos variables asociadas.

3.2 Diseño de investigación

Asume el diseño correlacional y se manifiesta con el siguiente diagrama:



Donde:

M es la muestra de investigación

O_x es la observación de la variable X: Gestión institucional

O_y es la observación de la variable Y: Clima laboral

r es el grado de relación entre ambas variables

3.3 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable X: Gestión institucional	X ₁ : Manejo de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Recursos financieros • Recursos materiales • Infraestructura • Equipos y herramientas
	X ₂ : Gerencia educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de liderazgo • Creatividad gerencial • Empatía con usuarios • Trámites documentarios • Trabajo en equipo
Variable Y: Clima laboral	Y ₁ : Clima interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Aulas • Áreas de trabajo • Medios didácticos • Materiales didácticos • Muebles y enseres
	Y ₂ : Clima corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Premios • Estímulos • Ambiente agradable • Trato interpersonal

3.4 Estrategia para la prueba de hipótesis

Los resultados de la investigación son contrastados con las hipótesis aplicando el Coeficiente de relación de Spearman (Rho) por tratarse de variables cualitativas, la misma que determina la existencia de una relación positiva o negativa a un nivel de 95% (0,95) de confiabilidad y 5% (0,05) de significancia entre la gestión institucional y el clima laboral en las mencionadas instituciones educativas.

3.5 Población y muestra

La población estuvo conformada por un total de 90 docentes de las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

La muestra estuvo representada por la totalidad de sujetos de la población, es decir por los 90 docentes debido al reducido número de sujetos; en ese sentido el tamaño muestral ha sido elegido de manera intencional no probabilística.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicó la técnica de la encuesta que sirvió para recoger información sobre la gestión institucional en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. La misma técnica se aplicó para determinar el clima laboral, según la percepción de los docentes de ambas instituciones. En ambos casos se suministró como instrumentos dos cuestionarios.

1º Instrumento para observar sobre la gestión institucional

FICHA TÉCNICA:

Nombre: Instrumento de recolección de datos dirigido a los docentes para conocer sobre la gestión institucional

Autor: Eber William Aldana Guadalupe

Lugar: Lima

Objetivo: Percepción del docente respecto a la gestión institucional en centros educativos estatales

Administración: Individual y/o Colectiva

Tiempo de duración: 20 minutos en promedio

Contenido:

El instrumento contiene un total de 21 ítems, estructurado en dos dimensiones: Manejo de recursos y gerencia educativa. Se utiliza una escala tipo Likert con cuatro alternativas (escala) y sus índices respectivos:

Totalmente de acuerdo	=	3
De acuerdo	=	2
En desacuerdo	=	1
Totalmente en desacuerdo	=	0

Validez: Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno al instrumento en la composición y número de los ítems, la escala, etc.

Confiabilidad: Presenta un coeficiente de 0.721 según el alfa de Cronbach, lo que indica que el instrumento es confiable.

Gestión institucional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	90	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,721	27

2º Instrumento para observar sobre el clima laboral

FICHA TÉCNICA:

Nombre: Instrumento de recolección de datos dirigido a los docentes para determinar el clima laboral en la institución educativa

Autor: Eber William Aldana Guadalupe

Lugar: Lima

Objetivo: Percepción del docente respecto al clima laboral en instituciones educativas estatales

Administración: Individual y/o Colectiva

Tiempo de duración: 20 minutos en promedio

Contenido:

El instrumento contiene un total de 24 ítems, estructurado en dos dimensiones: Clima interpersonal y clima corporativo. Se utiliza una escala tipo Likert con cuatro alternativas (escala) y sus índices respectivos:

Totalmente de acuerdo	=	3
De acuerdo	=	2
En desacuerdo	=	1
Totalmente en desacuerdo	=	0

Validez: Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno al instrumento en la composición y número de los ítems, la escala, etc.

Confiabilidad: Presenta un coeficiente de 0.856 según el alfa de Cronbach, lo que indica que el instrumento es confiable.

Explicación de la validez y confiabilidad de los instrumentos:**1º Validez de constructo**

Ambos instrumentos han sido sometidos a criterio de juicio de expertos, teniéndose a dos jueces, quienes han revisado, anotado observaciones y sugerido mejorar ítems a fin de que se reduzca el margen de error en la recolección de datos que midan ambas variables de investigación.

A continuación se presentan los resultados de la validación de los instrumentos de colecta de datos para el estudio:

EXPERTOS	GRADO	PUNTAJE
Raúl Morales	Doctor	82
Guillermo Barboza Morante	Doctor	80
Media aritmética		81

Se tiene una media aritmética de 81, puntuación que se ubica en el rubro “Bien” en el parámetro de validación de instrumentos de recolección de datos, lo que indica que ambos instrumentos son válidos para recoger datos respecto a la gestión institucional y clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la provincia de Yauli, departamento de Junín.

2º Confiabilidad

Como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 288), “Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. La mayoría de estos coeficientes pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total)...”

En ese caso se ha medido la consistencia interna con el alfa de Cronbach (desarrollado por J. L. Cronbach). El método de cálculo en este caso requiere una sola administración del instrumento de medición. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente de ambos instrumentos.

A continuación se presentan datos obtenidos en el análisis de fiabilidad mediante alfa de Cronbach para ambos instrumentos:

Clima laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	90	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,856	30

3.7 Procesamiento de la información

Los resultados obtenidos se tabularon y se analizaron con el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) para establecer la relación existente entre las dos variables de estudio: (X: Gestión institucional e Y: clima laboral. Se establecerán tablas de frecuencias y gráficos, los mismos que serán analizados e interpretados.

Asimismo, se aplicó el estadístico de correlación Rho de Spearman para contrastar las hipótesis planteadas, en razón que se trata de variables cualitativas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

4.1.1 Resultados de la variable: Gestión institucional

La variable gestión institucional presenta como dimensiones: manejo de recursos y gerencia educativa. Para tal fin se ha trabajado con una escala cualitativa: nivel alto, nivel medio y nivel bajo; esto según la percepción de los docentes de las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima”, de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

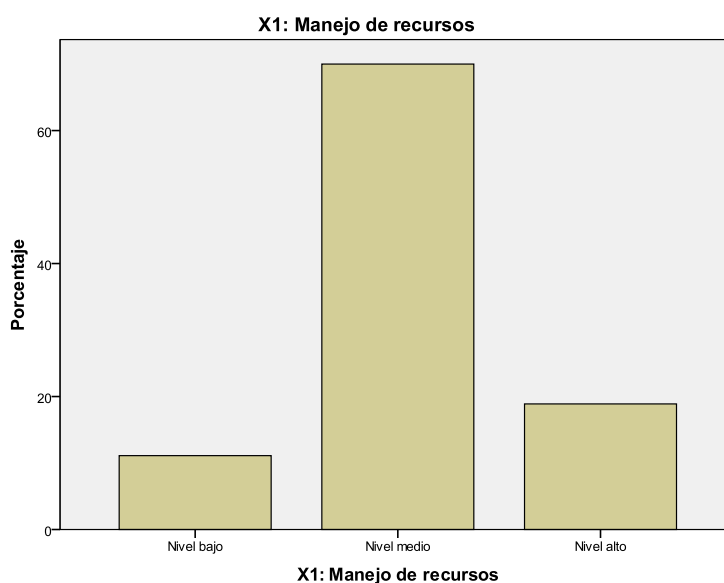
A continuación se presentan las tablas de frecuencias por cada dimensión de la variable gestión institucional.

Tabla 01:

X1: Manejo de recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	10	11,1	11,1	11,1
	Nivel medio	63	70,0	70,0	81,1
	Nivel alto	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Gráfico 01:



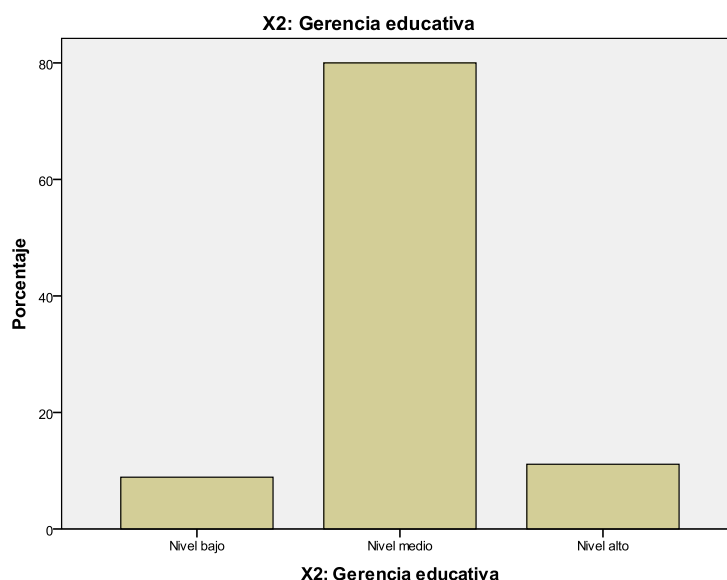
Los resultados de la investigación dan cuenta que el 70% de los encuestados sostiene que el manejo de recursos en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” se da en un nivel medio; un 18,9% señala que se da en un nivel alto y el 11,1% en un nivel bajo. Esto significa que la gestión institucional en cuanto a la dimensión manejo de recursos se realiza en un nivel medio en ambas instituciones educativas.

Tabla 02:

X2: Gerencia educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	8	8,9	8,9	8,9
	Nivel medio	72	80,0	80,0	88,9
	Nivel alto	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Gráfico 02:



Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 02 dan cuenta que el 80% de los encuestados precisa que la dimensión: gerencia educativa, de la variable gestión institucional, se encuentra en un nivel medio en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima”. Un 11,1% considera que se encuentra en un nivel alto y el 8,9% en un nivel bajo.

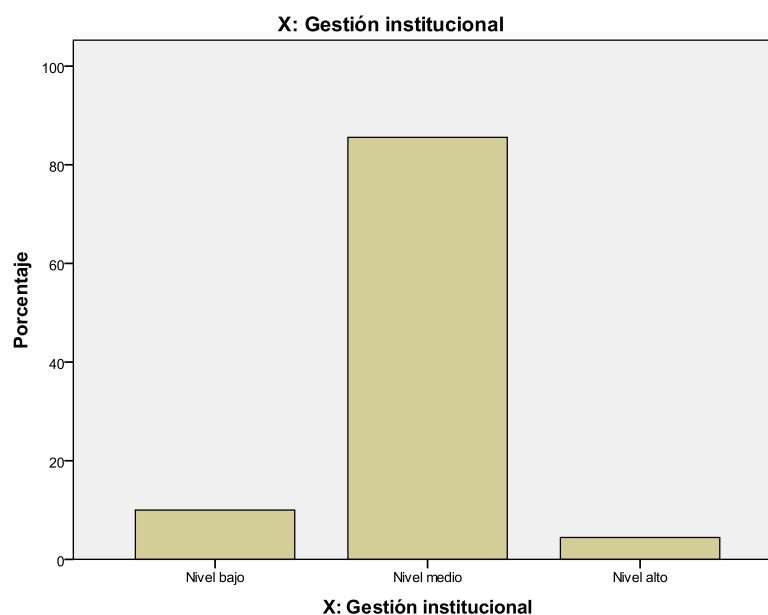
En síntesis, la calidad de la gerencia educativa en ambas instituciones educativas se da en un nivel medio o regular.

Tabla 03:

X: Gestión institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	9	10,0	10,0	10,0
	Nivel medio	77	85,6	85,6	95,6
	Nivel alto	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Gráfico 03:



Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 03, respecto a la variable gestión institucional, el 85,6% de los encuestados señala que la gestión que se da en ambas instituciones educativas se da en un nivel medio; el 10% considera que se da en un nivel bajo y solo el 4,4% precisa que la calidad de la gestión se cumple en un nivel alto.

Consecuentemente, la calidad de la gestión institucional se cumple en un nivel medio según la mayoría de los docentes encuestados para la presente investigación.

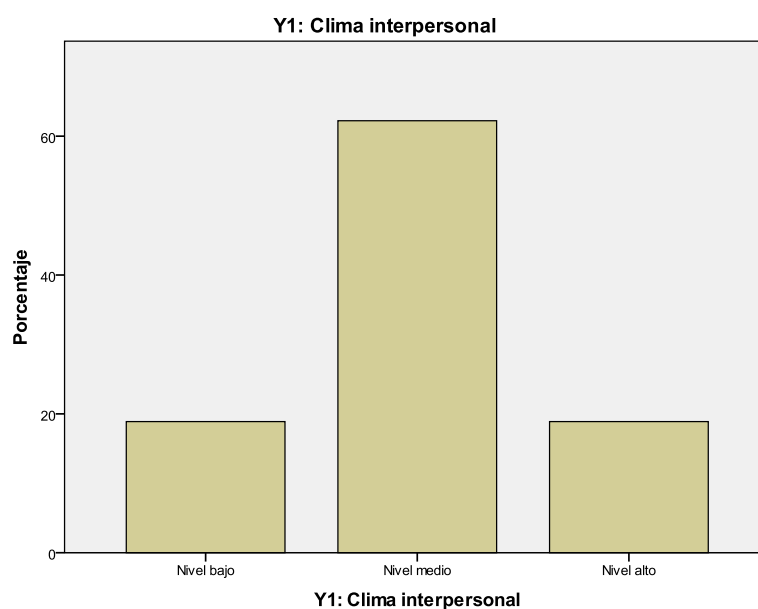
4.1.2 Resultados de la variable: Clima laboral

Tabla 04:

Y1: Clima interpersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	17	18,9	18,9	18,9
	Nivel medio	56	62,2	62,2	81,1
	Nivel alto	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Gráfico 04:



Los resultados de la investigación en lo que respecta a la dimensión clima interpersonal, de la variable clima laboral, muestran que un 62,2% de los docentes encuestados considera que el clima interpersonal se da en un nivel medio; en tanto, el 18,9% considera que se da en un nivel alto y, otra cifra similar, en un nivel bajo.

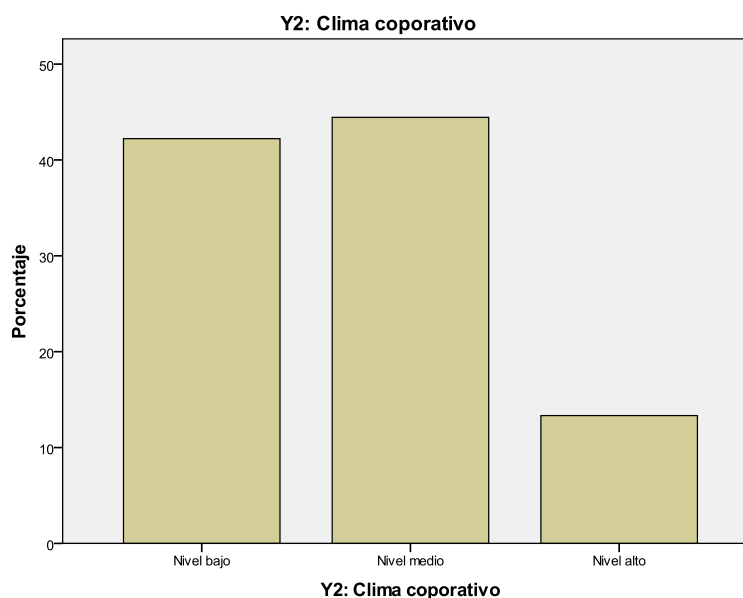
En consecuencia, para una mayoría, el clima interpersonal en las dos instituciones educativas se da en un nivel medio.

Tabla 05:

Y2: Clima corporativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	38	42,2	42,2	42,2
	Nivel medio	40	44,4	44,4	86,7
	Nivel alto	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Gráfico 05:



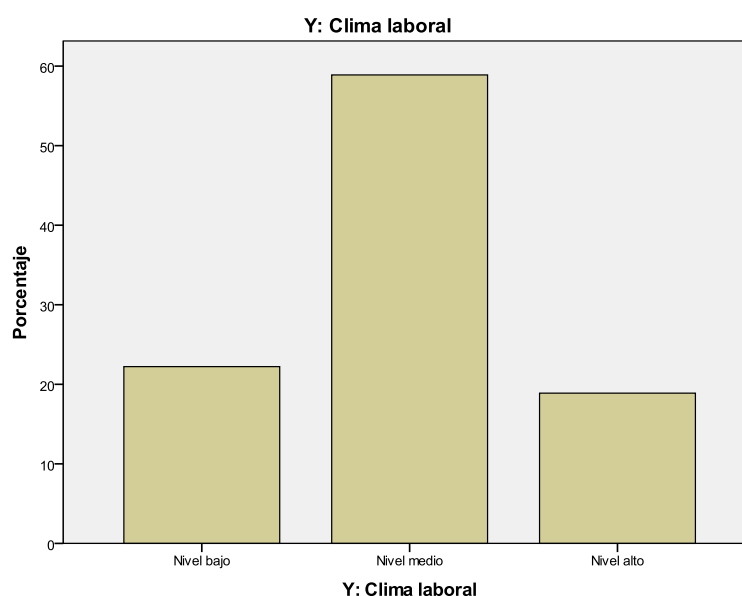
En lo que respecta a la dimensión clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima”, para el 44,4% de los encuestados se da en un nivel medio, seguido de un 42,2% que señala que el clima corporativo se da en un nivel bajo. Un 13,3% considera que se da en un nivel alto.

En consecuencia, el clima corporativo, en ambas instituciones educativas, se da en niveles bajo y medio mayoritariamente.

Tabla 06:

Y: Clima laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	20	22,2	22,2	22,2
	Nivel medio	53	58,9	58,9	81,1
	Nivel alto	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Gráfico 06:



Los resultados de la investigación que se muestran en la tabla 06, respecto a la variable clima laboral, para el 58,9% de los encuestados el clima laboral se halla en un nivel medio, seguido de un 22,2% que precisa como nivel bajo y el 18,9% que considera que se da en un nivel alto.

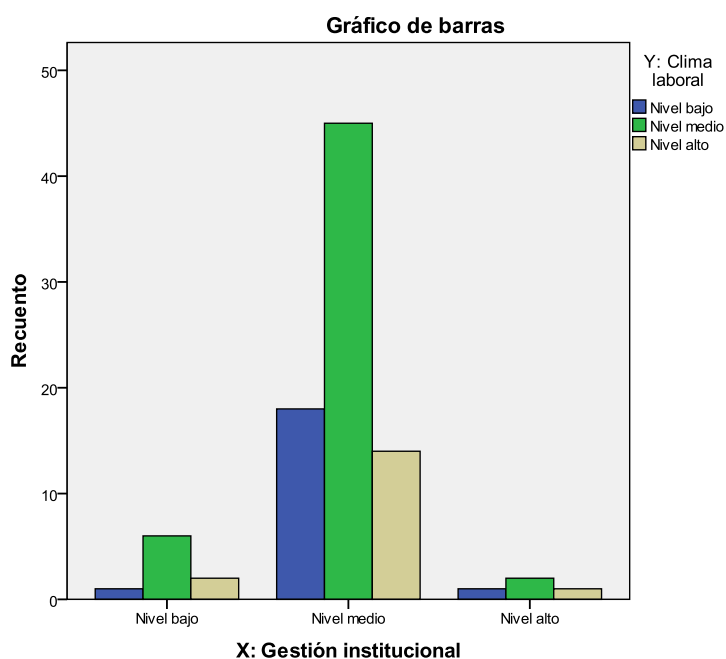
Consecuentemente, el clima laboral en las dos instituciones educativas de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín, se da en un nivel medio.

Tabla 07:

Tabla de contingencia X: Gestión institucional * Y: Clima laboral

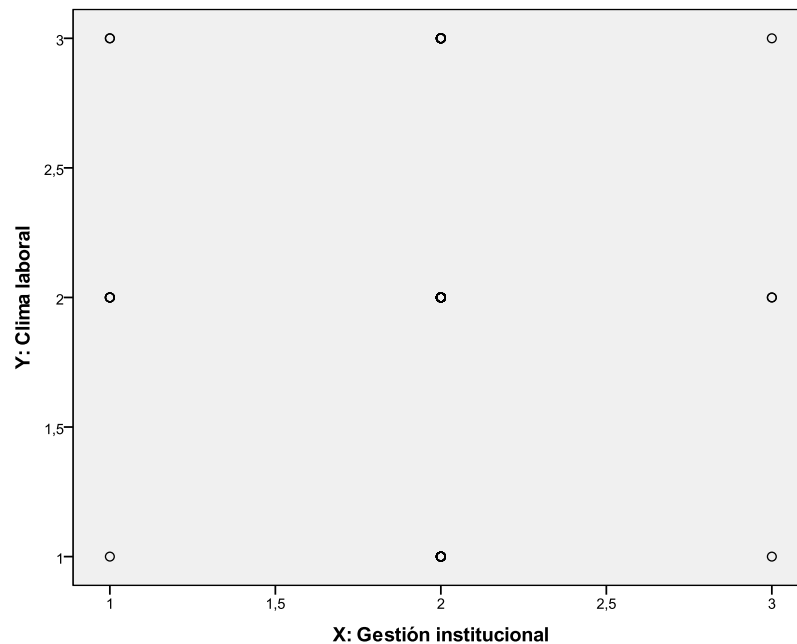
		Y: Clima laboral			Total
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
X: Gestión institucional	Nivel bajo	1	6	2	9
	Nivel medio	18	45	14	77
	Nivel alto	1	2	1	4
Total		20	53	17	90

Gráfico 07:



Los resultados de la investigación en lo que respecta al cruce de ambas variables: gestión institucional y clima laboral, arrojan lo siguiente: 45 docentes de ambas instituciones educativas señalan que el clima laboral y la gestión institucional se hallan en un nivel medio. 18 docentes señalan que la gestión institucional se halla en un nivel medio pero, en cuanto al clima laboral, lo ubican en el nivel bajo. 14 docentes que ubican a la gestión institucional en el nivel medio ubican al clima laboral en un nivel alto.

Gráfico 08:



Con la finalidad de establecer una relación entre ambas variables se presenta el gráfico 08. Se puede apreciar que hay dispersión de datos de las variables: gestión institucional y clima laboral. Esto indica que hay ausencia de relación entre ambas variables de investigación, lo que indica que el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

4.2 Prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

H_a : La gestión institución se relaciona directa y significativamente con el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

H_0 : La gestión institución no se relaciona directa y significativamente con el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

Correlaciones				
		X: Gestión institucional		
Rho de Spearman	X: Gestión institucional		Y: Clima laboral	
		Coeficiente de correlación	1,000	,056
		Sig. (bilateral)	.	,599
		N	90	90
	Y: Clima laboral	Coeficiente de correlación	,056	1,000
		Sig. (bilateral)	,599	.
		N	90	90

Los resultados del análisis estadístico con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas, arrojan un $r = 0,056$ (donde $p < 0,05$) lo que indica que no hay relación estadísticamente significativa entre la variable: gestión institucional, y la variable: clima laboral. Al tenerse un nivel de significancia de 0,599 el mismo que se encuentra fuera del valor permitido, se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: la gestión institucional no se relaciona directa ni significativamente con el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

4.2.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 01:

H₁: El manejo de recursos se relaciona directa y significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H₀: El manejo de recursos no se relaciona directa ni significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

Correlaciones				
			X1: Manejo de recursos	Y1: Clima interpersonal
Rho de Spearman	X1: Manejo de recursos	Coeficiente de correlación	1,000	,035
		Sig. (bilateral)	.	,746
		N	90	90
	Y1: Clima interpersonal	Coeficiente de correlación	,035	1,000
		Sig. (bilateral)	,746	.
		N	90	90

Los resultados del análisis estadístico con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas, arrojan un $r = 0,035$ (donde $p < 0,05$) lo que indica que no hay relación estadísticamente significativa entre la dimensión X1: manejo de recursos y la dimensión Y1: clima interpersonal. Al tenerse un nivel de significancia de 0,746 el mismo que se encuentra fuera del valor permitido, se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: El clima interpersonal no se relaciona con el manejo de recursos en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

Hipótesis específica 02:

H₂: El manejo de recursos se relaciona directa y significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H₀: El manejo de recursos no se relaciona directa ni significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

Correlaciones				
			X1: Manejo de recursos	Y2: Clima corporativo
Rho de Spearman	X1: Manejo de recursos	Coeficiente de correlación	1,000	,178
		Sig. (bilateral)	.	,093
		N	90	90
	Y2: Clima corporativo	Coeficiente de correlación	,178	1,000
		Sig. (bilateral)	,093	.
		N	90	90

Los resultados del análisis estadístico con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas, arrojan un $r = 0,178$ (donde $p < 0,05$) lo que indica que no hay relación estadísticamente significativa entre la dimensión X₁: manejo de recursos y la dimensión Y₂: clima corporativo. Al tenerse un nivel de significancia de 0,093 el mismo que se encuentra fuera del valor permitido, se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: El manejo de recursos no se relaciona con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

Hipótesis específica 03:

H₃: La gerencia educativa se relaciona directa y significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H₀: La gerencia educativa no se relaciona directa ni significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

Correlaciones				
			X2: Gerencia educativa	Y1: Clima interpersonal
Rho de Spearman	X2: Gerencia educativa	Coeficiente de correlación	1,000	,121
		Sig. (bilateral)	.	,257
		N	90	90
	Y1: Clima interpersonal	Coeficiente de correlación	,121	1,000
		Sig. (bilateral)	,257	.
		N	90	90

Los resultados del análisis estadístico con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas, arrojan un $r = 0,121$ (donde $p < 0,05$) lo que indica que no hay relación estadísticamente significativa entre la dimensión X₂: gerencia educativa y la dimensión Y₁: clima interpersonal. Al tenerse un nivel de significancia de 0,257 el mismo que se encuentra fuera del valor permitido, se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: La gerencia educativa no se relaciona con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

Hipótesis específica 04:

H₄: La gerencia educativa se relaciona directa y significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

H₀: La gerencia educativa no se relaciona directa ni significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

Correlaciones				
			X2: Gerencia educativa	Y2: Clima corporativo
Rho de Spearman	X2: Gerencia educativa	Coeficiente de correlación	1,000	,095
		Sig. (bilateral)	.	,373
		N	90	90
	Y2: Clima corporativo	Coeficiente de correlación	,095	1,000
		Sig. (bilateral)	,373	.
		N	90	90

Los resultados del análisis estadístico con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas, arrojan un $r = 0,095$ (donde $p < 0,05$) lo que indica que no hay relación estadísticamente significativa entre la dimensión X₂: gerencia educativa y la dimensión Y₂: clima corporativo. Al tenerse un nivel de significancia de 0,257 el mismo que se encuentra fuera del valor permitido, se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: La gerencia educativa no se relaciona con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

4.3 Discusión de resultados

Según los resultados de la investigación, el 70% de los encuestados sostiene que el manejo de recursos en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” se da en un nivel medio; un 18,9% señala que se da en un nivel alto y el 11,1% en un nivel bajo. En consecuencia, el manejo de recursos se realiza en un nivel medio en ambas instituciones educativas (Tabla 01). De otro lado, el 80% de los encuestados precisa que la dimensión: gerencia educativa, de la variable gestión institucional, se encuentra en un nivel medio. Un 11,1% considera que se encuentra en un nivel alto y el 8,9% en un nivel bajo (Tabla 02). El 85,6% señala que la gestión que se da en ambas instituciones educativas se da en un nivel medio; el 10% considera que se da en un nivel bajo y solo el 4,4% precisa que la calidad de la gestión se cumple en un nivel alto (Tabla 03).

Una investigación efectuada por Lovelace (2002) concluye que las acciones que se promuevan en las instituciones escolares se deben enmarcar en políticas educativas que establezcan y den sentido a decisiones acerca del modelo de sociedad que se quiera instaurar. Es en este contexto donde se debe interrogar sobre si se pretende realizar políticas integradoras de los inmigrantes o sólo realizar asimilaciones o exclusiones de estos grupos. En este sentido merece la pena reflexionar acerca del papel que se le va a asignar a la escuela en todo este proceso y si se van a favorecer modelos y estructuras escolares tendentes a la consecución del éxito escolar para todos o la educación ejercerá de

manera prioritaria su papel de filtro y marginación de determinados sectores de la población.

No obstante, una investigación efectuada por Marcano, Pirela y Franco (2000) sobre gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de educación básica reportan una escasa participación del personal docente en la elaboración del Plan Anual del Plantel; no se identifican objetivos y metas, estrategias en forma coordinada, conjunta entre actores del proceso educativo; hay ausencia de un plan anual consolidado; existe ausencia de un manual de funciones y tareas; así como del organigrama; falta de coordinación para la ejecución de actividades; desconocimiento del personal docente de los estándares para evaluar el desempeño y escasa supervisión de las actividades, procesos y áreas por parte del personal directivo.

Por su parte Buitrón (2006) en su investigación sobre gestión administrativa para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la Urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita en Lima concluyen que el 50% de los encuestados consideraron que algunas disposiciones ministeriales son distorsionadas debido a que no se incluyen correctamente en las normas internas de los centros educativos estatales de la urbanización Los Ficus. En ambos instrumentos se encontró una correlación alta y positiva lo que constató empíricamente las relaciones entre gestión administrativa y calidad educativa.

Con relación a la variable: clima laboral, un 62,2% de los docentes encuestados considera que el clima interpersonal se da en un nivel medio; en tanto, el 18,9% considera que se da en un nivel alto y, otra cifra similar, en un nivel bajo (Tabla 04). Respecto a la dimensión clima corporativo, para el 44,4% de los encuestados se da en un nivel medio, seguido de un 42,2% que señala que el clima corporativo se da en un nivel bajo. Un 13,3% considera que se da en un nivel alto (Tabla 05). El 58,9% de los encuestados el clima laboral se halla en un nivel medio, seguido de un 22,2% que precisa como nivel bajo y el 18,9% que considera que se da en un nivel alto (Tabla 06).

Sobre el particular, una investigación realizada por Olaz Capitán (2009) concluye que el clima laboral es, en principio, una cuestión “ajena” a la tarea que esté realizando el individuo, dado que pueden observarse diferentes sensaciones de clima en personas que desarrollan el mismo trabajo, y es que la percepción que de la realidad albergan las personas, puede no ser consciente en muchos casos y, en otros, estar distorsionada por otra serie de elementos contaminantes. El análisis del clima laboral debe concebirse, más que como un estado, cercado en el tiempo, como un proceso dinámico que varía en función de unas coordenadas espacio-temporales, sin que por esto pueda asegurarse una proyección del mismo, aún en el corto plazo. Por ello, desarrollar la capacidad de anticipación a situaciones adversas y comprometidas, permitirá amortiguar la degradación del mismo, mediante el tratamiento preventivo de los síntomas y, lo que es

más importante, entender qué variables se encuentran como telón de fondo.

4.4 Adopción de resultados

Los resultados de la presente investigación son adoptados por el investigador por cuanto demuestran, en la realidad, en qué medida la gestión institucional se relaciona con el clima laboral en dos instituciones educativas: la N° 31746 “Francisco Bolognesi” y la N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín. No obstante, al no hallarse relación estadísticamente significativa, quiere decir que el clima laboral no tiene que ver necesariamente con la gestión institucional, sino existen otros factores que están relacionados al clima laboral propiamente.

Sin embargo, el autor de la presente investigación considera que no debe dejarse de lado los resultados en lo que respecta a ambas variables. Por un lado, se tiene una gestión institucional en un nivel medio, asimismo un clima laboral también en un nivel medio, lo que significa que ambas variables tienen un comportamiento en un nivel regular y, por lo mismo, debe revertirse esta situación a fin de que en ambas instituciones educativas se mejoren otras variables como rendimiento escolar, desempeño docente, etc.

Ahora bien, la presente investigación sirve como un termómetro para que el proceso de mejora continua de la educación se dé en ambas instituciones educativas y, por lo mismo, deben las autoridades educativas, los mismos docentes, los estudiantes y la comunidad en general trabajar en ello.

CONCLUSIONES

01. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación estadísticamente significativa ($r = 0,056$) entre la variable: gestión institucional, y la variable: clima laboral. Esto significa que el clima laboral que se da en un nivel medio no está en directa relación con la gestión institucional que, a su vez, también se da en un nivel regular en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.
02. De la misma forma, los resultados del análisis estadístico arrojan un $r = 0,035$ lo que indica que no hay relación estadísticamente significativa entre la dimensión X₁: manejo de recursos y la dimensión Y₁: clima interpersonal. Esto significa que el clima interpersonal que se da en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín no tiene que ver necesariamente con el manejo de recursos que se da por parte de los directivos en dichas instituciones educativas.
03. Asimismo se demuestra la no existencia de relación estadísticamente significativa entre la dimensión X₁: manejo de recursos y la dimensión Y₂:

clima corporativo. Esto se interpreta en el sentido que el clima corporativo que se da en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín no tiene que ver con el manejo de recursos por parte de los directivos en ambas instituciones educativas.

04. Los resultados de la investigación reportan un $r = 0,121$ lo que indica que no hay relación estadísticamente significativa entre la dimensión X_2 : gerencia educativa y la dimensión Y_1 : clima interpersonal. Esto significa que el clima interpersonal no tiene que ver necesariamente con la gerencia educativa por parte de los directivos de las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

05. Finalmente, se reporta la no existencia de relación estadísticamente significativa ($r = 0,095$) entre la dimensión X_2 : gerencia educativa y la dimensión Y_2 : clima corporativo. Significa que el clima corporativo no tiene que ver necesariamente con la gerencia educativa en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.

RECOMENDACIONES

01. Se recomienda a las autoridades de las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín, que mejoren la gestión institucional sobre la base de la concertación con los demás agentes educativos, con la participación de los padres de familia y la comunidad en general, a fin de garantizar la funcionalidad óptima de la institución para brindar un buen servicio educativo a los estudiantes en general. Al mejorarse esto debe también desarrollarse el manejo de recursos y la gerencia educativa.
02. Se recomienda a los docentes en general y a los directivos de ambas instituciones educativas, trabajar por la mejora del clima laboral en vista que se ha comprobado científicamente que esta variable no se halla en un adecuado nivel, según la percepción de los docentes encuestados. La mejora de esta variable debe implicar también la mejora del clima interpersonal y el clima corporativo, lo que va a beneficiar a todos los integrantes de la comunidad educativa y social.
03. Se sugiere a toda la comunidad en general a contribuir de manera continua para que su institución educativa mejore en cuanto a la gestión institucional y clima laboral, mediante su participación directa, presencia física en las reuniones, colaboración económica, diálogo constante con los docentes, etc. En la medida que los padres de familia se integren a su institución es probable que se mejoren diversos indicadores de calidad de servicio educativo, incluyéndose la gestión y el clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAMO, Gilma (2005). Diagnóstico del desempeño laboral de los egresados en enfermería de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Tesis, Venezuela.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (2001). Gestión Educativa: Enfoques y procesos. Editorial San Marcos, Lima.

ANZOLA, O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Bogotá: Universidad Externa de Colombia.

ARANA, María Elena (2001). Principios y procesos de la gestión educativa. Colección Biblioteca Pedagógica. Editorial San Marcos, Lima.

ARIAS GALICIA, F. (1998). Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México.

BRITO QUINTANA, Pedro. (1996) Gestión de Recursos Humanos en las Reformas Sectoriales en Salud: Cambios y Oportunidades. Organización Mundial de la Salud. Washington.

BITRÓN (2006). La gestión administrativa para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la Urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita. Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.

CARDONA, Pablo (1999). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. Editorial Business Review. Harvard.

COSTA, A. L & KALLICK, B. (2000). Habits of Mind: A Developmental Series. Libros I, II, III y IV. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA.

DELGADO SANTA GADEA, Kenneth (2007). Educar desde la crisis. Editorial San Marcos.

DEMING, W. E. (1994). La nueva economía: para la industria, el gobierno y la educación. Díaz de Santos, Madrid, España.

DITCHER, E. (1990). ¿Es usted un buen gerente? Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México.

DUNCAN, J. (2000). Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna. (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F.: Oxford (Original publicado en 1999).

GALLART, Antonia. (1997). Organización Panamericana de la Salud. Competencia como principio para preparación de personal de Salud, Madrid.

GÓMEZ-MEJÍA, L., CARDY, R., y BALKIN, D. (2000). Gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall, Madrid.

GUTIÉRREZ, M. (2001). El Gerente y la Función Supervisora. Nueva Editorial Interamericana, México.

GUVENC G, Alpander. (1992). Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma, Bogotá.

HARO, J. M. de (2004). ¿Sabe alguien qué es una competencia?: Dirigir Personas, Editorial Interamericana, España.

HELLRIEGEL, D., JACKSON, S., y SLOCUM, J. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. México, D.F.: Thomson. Irizar, I. (2003). El reto de ser emprendedor. Editorial Unibertsitatea, Mondragón.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ-COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición, editorial McGraw Hill, México.

HERZBERG, Frederick (1994). Una vez más. ¿Cómo se motiva a los empleados? Editorial Apóstrofe, España.

HUAMACTO (2001). Análisis de información que posee el docente de la ex USE N° 01 de Lima respecto al proceso administrativo. Universidad Nacional "Federico Villarreal". Magíster en Docencia Universitaria

IRIGOIN, María (1996). En torno al concepto de competencias. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Lima.

LAPP MONTOYA, F. (2005). Educación para todos. Editorial IERAL Buenos Aires, Argentina.

LA SERNA ESTRADA, Julio César (2002). Evaluando la gestión educativa institucional, Lima.

LEPELEY, María Teresa (2001). Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación. Editorial McGRAW-HILL, Chile.

LÓPEZ, Julio (2005). Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Ciencias Administrativas. UNMSM. Vol. 8 N° 15, Lima.

LOVELACE, Marina (2002). Gestión y organización del Centro Escolar ante los cambios sociales y culturales. En Seminario: "La formación del profesorado en Educación Intercultural", Barcelona.

MENDIVIL ZÚÑIGA, T. (2000). ¿Cómo Administrar mejor una Institución Educativa? Colombia.

MERTENS, Leonard (1996). Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Editorial Cinterfor. Montevideo.

MILLÁN, A., RAMÍREZ, M., y RIVERA, R. (2002). Calidad y efectividad en instituciones educativas. Editorial Itesm – Trillas, México, D.F.

NEVO, E. (2004). Tesis. Evaluación interna y externa de Centros Educativos. Uruguay.

OLAZ CAPITÁN, Ángel José (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. Universidad de Murcia, Departamento de Sociología y Política Social, España.

OJEFF, Harris (1996). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa, México.

PERETTI, Jean (1997). Todos somos Directores de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000, México.

PÉREZ DÍAZ, Omar (2002). Imagen y alternativas para mejorar la calidad de la educación básica en el Estado de Tachira. Tesis Doctoral, presentada a la Universidad de los Andes, Venezuela.

PERRY, C. et al (2005). Validación de un grupo de trabajo del clima herramienta de evaluación para mejorar el desempeño de las organizaciones de salud pública. Recursos Humanos para la Salud, Estados Unidos.

PINI, Mónica Eva (2006). El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas. Hallado en <http://www.campus-oei.org/oeivirt/p.htm> Acceso: 26 de marzo del 2010.

POPPER, Karl (1962). Lógica de la investigación científica. Editorial Tecnos, Capítulo III, p. 57. Madrid.

QUEENEY, Donna (1997). Organización Panamericana de la Salud. (OPS) El desafío educativo de las reformas sectoriales: cambios en la capacitación y evaluación para el trabajo en salud, Buenos Aires.

RINCÓN CHAHUILLCO, Juan Carlos (2005). Relación entre el estilo de liderazgo del director y desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Unidad de Post-Grado de la Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

SANDER, Benno (2006). Gestión Educativa y Calidad de Vida de los estudiantes. Disponible en <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm> Fecha de ubicación: 12 de enero del 2009.

SCHEIN E. (2003). La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza y Jones, Barcelona-España.

SENGE, P. (2003). La quinta disciplina. Editorial Granica, Buenos Aires.

SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, G. y SNELL, S. (1999). Administración de recursos humanos. Editorial Thomson, México, D.F.

SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, George W. (1994). Administración de los Recursos Humanos. Editorial Iberoamérica, España.

SOLORZA ARÉVALO, Fernando Raúl (2001). Estudio sobre las estrategias de los bancos líderes para el desarrollo de los recursos humanos. Ediciones Reyes, Barcelona.

STRINGER, R. (2002). Liderazgo y Clima Organizacional. Editorial Prentice Hall, UpperSaddleRiver, Nueva Jersey.

TREJO, A. (2004). El diagnóstico organizacional de la escuela secundaria General "Villa Bernal"; condición indispensable para mejorar la calidad

educativa. [Proyecto de implementación]. Monterrey: Itesm. Recuperado el 16 de octubre de 2006, de <http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opensdoc>.

VEREAU, Marcelo W. y COJAL, Loli B. (2004). Gestión educativa. Editorial Fachse, Lambayeque - Perú.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACION: GESTIÓN EDUCATIVA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DIRIGIDO A LOS DOCENTES PARA DETERMINAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS N° 31746 “FRANCISCO BOLOGNESI” Y N° 31519 “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” DE LA PROVINCIA DE YAULI - JUNÍN.

.....

A continuación le presentamos un conjunto de ítems que tiene como propósito determinar la calidad de la gestión institucional en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.

INFORMACIÓN GENERAL:

SEXO:		Puntúe de 1 a 4, sabiendo que: Valoración: 3 = Totalmente de acuerdo 2 = De acuerdo 1 = En desacuerdo 0 = Totalmente en desacuerdo
EDAD:		
CONDICIÓN LABORAL:		
ESPECIALIDAD:		
FECHA:		

Nº	ÍTEM	VALORACIÓN			
MANEJO DE RECURSOS					
01	Considera que los directivos manejan adecuadamente los recursos humanos.	3	2	1	0
02	El manejo de los recursos humanos se realiza bajo la política de mejora de la institución educativa.	3	2	1	0
03	Cree que los directivos realizan un buen manejo de los recursos financieros de la institución.	3	2	1	0
04	El manejo de los ingresos se basa en una adecuada gestión de la institución.	3	2	1	0
05	Está de acuerdo con el manejo de los recursos materiales en la institución educativa.	3	2	1	0

06	Considera que este manejo se basa en una buena gestión institucional.	3	2	1	0
07	Los directivos se preocupan sobre los cuidados de la infraestructura de la institución educativa.	3	2	1	0
08	Estos cuidados se basan en la mejora de la gestión institucional.	3	2	1	0
09	Considera que los directivos se preocupan de la preservación de los laboratorios, biblioteca, etc.	3	2	1	0
10	Realizan gestiones para adquirir más equipos y herramientas educativos de algunas entidades o empresas.	3	2	1	0
GERENCIA EDUCATIVA					
11	Está de acuerdo con el tipo de liderazgo que asumen los directivos.	3	2	1	0
12	Cree usted que el liderazgo directivo contribuye a la buena gestión institucional.	3	2	1	0
13	Considera que los directivos demuestran creatividad en el desarrollo de sus funciones.	3	2	1	0
14	Gracias a la creatividad gerencial se mejora la calidad de la gestión institucional.	3	2	1	0
15	Está de acuerdo con el trato que dan los directivos a los padres de familia y alumnado.	3	2	1	0
16	Cree que este trato contribuye a mejorar la gestión institucional de la organización.	3	2	1	0
17	Está de acuerdo con la calidad de los trámites documentarios que realizan los directivos.	3	2	1	0
18	Cree que el manejo de trámites documentarios que realizan los directivos contribuye a la gestión institucional.	3	2	1	0
19	Los directivos desempeñan su función sobre la base de la conformación de equipos de trabajo.	3	2	1	0
20	Cree que el trabajar en equipo está mejorando la calidad de gestión institucional.	3	2	1	0
21	Está de acuerdo con la calidad de la gestión institucional en la institución educativa.	3	2	1	0



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACION: GESTIÓN EDUCATIVA

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS N° 31746 “FRANCISCO BOLOGNESI” Y N° 31519 “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” DE LA PROVINCIA DE YAULI - JUNÍN.

N°

Instrucciones:

Estimado docente, la encuesta tiene por finalidad determinar el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la provincia de Yauli, departamento de Junín. En tal sentido, solicitamos vuestra colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario con la veracidad que caracteriza su persona.

Valoración:

3 = Totalmente de acuerdo

2 = De acuerdo

1 = En desacuerdo

0 = Totalmente en desacuerdo

INDICADORES	ÍTEMES	VALORACIÓN			
Clima interpersonal	01. Está de acuerdo con su labor personal que realiza en su institución educativa.	3	2	1	0
	02. Considera que el trabajo personal que realizan los docentes contribuye un adecuado clima laboral.	3	2	1	0
	03. Está de acuerdo con las relaciones humanas que se da en su institución educativa.	3	2	1	0
	04. Considera que las relaciones humanas en su institución contribuye a un adecuado clima laboral.	3	2	1	0
	05. Se evidencia empatía entre los miembros de su institución educativa.	3	2	1	0
	06. La empatía que se vislumbra en su institución educativa contribuye a un adecuado clima laboral.	3	2	1	0

	07. Está de acuerdo con las relaciones entre compañeros de trabajo en su institución educativa.	3	2	1	0
	08. Considera que las relaciones entre colegas está contribuyendo a brindar un buen ambiente laboral.	3	2	1	0
	09. Existe una adecuada comunicación en su institución educativa.	3	2	1	0
	10. La comunicación que se da en su institución educativa contribuye a la generación de un óptimo clima laboral.	3	2	1	0
	11. Se da un adecuado trato interpersonal en la institución educativa en donde trabaja actualmente.	3	2	1	0
	12. El trato interpersonal que se da en su institución permite mejor el clima laboral.	3	2	1	0
Clima corporativo	13. Se brinda capacitación de manera continua en su institución educativa.	3	2	1	0
	14. Considera que la capacitación contribuye a un adecuado clima laboral en su institución educativa.	3	2	1	0
	15. Se fomenta la promoción en su institución educativa de manera continua.	3	2	1	0
	16. Cree que el fomento de la promoción permite un adecuado clima laboral en su institución educativa.	3	2	1	0
	17. Está de acuerdo con el sueldo que percibe por su trabajo pedagógico en la institución donde labora.	3	2	1	0
	18. Considera que el sueldo que perciben contribuye a un óptimo clima laboral.	3	2	1	0
	19. Está de acuerdo con el contexto organizativo de su institución educativa.	3	2	1	0
	20. Considera que el contexto organizativo está contribuyendo a un adecuado clima laboral.	3	2	1	0
	21. Está de acuerdo con el contenido del trabajo de su institución educativa.	3	2	1	0
	22. Considera que el contenido del trabajo está contribuyendo a un adecuado clima laboral.	3	2	1	0
	23. Básicamente está de acuerdo con la importancia que se le brinda al trabajo en equipo en su institución educativa.	3	2	1	0
	24. Está conforme con la apreciación personal al docente que se da en su institución educativa.	3	2	1	0

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN LAS I. E. “FRANCISCO BOLOGNESI” Y “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”
DE LA OROYA – JUNÍN

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p>General ¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín?</p> <p>Específicos ¿Cuál es la relación existente entre el manejo de recursos y el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya - Junín?</p>	<p>General Establecer la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.</p> <p>Específicos Determinar la relación existente entre el manejo de recursos y el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p>	<p>General Ha: La gestión institución se relaciona directa y significativamente con el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.</p> <p>H₀: La gestión institución no se relaciona directa y significativamente con el clima laboral en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.</p> <p>Específicas H₁: El manejo de recursos se relaciona directa y significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>H₀: El manejo de recursos no se relaciona directa ni significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>H₂: El manejo de recursos se relaciona directa y significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519</p>	<p>Variable X: Gestión institucional <u>Indicadores</u> X₁: Manejo de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos Recursos financieros Recursos materiales Infraestructura Equipos y herramientas <p>X₂: Gerencia educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Tipo de liderazgo Creatividad gerencial Empatía con usuarios Trámites documentarios Trabajo en equipo 	<p>La población estuvo conformada por un total de 90 docentes de las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín.</p> <p>La muestra estuvo representada por la totalidad de sujetos de la población, es decir por los 90 docentes debido</p>	<p>Método: Descriptivo</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional y asume el siguiente diagrama:</p> <p>Ox M r Oy</p> <p>Donde:</p> <p>M es la muestra de investigación, Ox es la observación de la variable: gestión institucional Oy es la observación de la variable clima laboral r es el grado de relación que existe entre ambas variables.</p>

<p>¿Existe relación entre el manejo de recursos y el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya - Junín?</p> <p>¿Cuál es la relación existente entre la gerencia educativa y el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya - Junín?</p> <p>¿Existe relación entre la gerencia educativa y el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya - Junín?</p>	<p>Establecer la relación entre el manejo de recursos y el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>Determinar la relación existente entre la gerencia educativa y el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>Establecer la relación entre la gerencia educativa y el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p>	<p>“Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>H₀: El manejo de recursos no se relaciona directa ni significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>H₃: La gerencia educativa se relaciona directa y significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>H₀: La gerencia educativa no se relaciona directa ni significativamente con el clima interpersonal en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>H₄: La gerencia educativa se relaciona directa y significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p> <p>H₀: La gerencia educativa no se relaciona directa ni significativamente con el clima corporativo en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya – Junín.</p>	<p>Variable Y: Clima laboral</p> <p>Indicadores Y₁: Ambiente de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Aulas • Áreas de trabajo • Medios didácticos • Materiales didácticos • Muebles y enseres <p>Y₂: Motivación por el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premios • Estímulos • Ambiente agradable • Trato interpersonal 	<p>al reducido número de sujetos; en ese sentido el tamaño muestral ha sido elegido de manera intencional no probabilística.</p>	
--	--	---	--	--	--